

## Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit: ganzheitliche Produktionssysteme zwischen Mythen und Realitäten

Hafner, Sonja J.

Postprint / Postprint

Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hafner, S. J. (2009). *Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit: ganzheitliche Produktionssysteme zwischen Mythen und Realitäten*. München: Hampp. <https://doi.org/10.1688/9783866183261>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft

*Sonja J. Hafner:*

**Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit.**

**Ganzheitliche Produktionssysteme zwischen Mythen und Realitäten**

ISBN 978-3-86618-326-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2009, 270 S., € 29.80

In den vergangenen zehn Jahren haben zunehmend mehr Automobilunternehmen, insbesondere an den europäischen Standorten, Ganzheitliche Standard-Produktionssysteme (GPS) entwickelt und eingeführt. Auch Zulieferer und andere Branchen wurden davon „angesteckt“. Obwohl hinlänglich klar ist, dass es den One-Best-Way nicht gibt, zeigt sich am GPS-Trend, dass dieser Mythos, der mit dem Leitbild Toyota verbunden ist, nach wie vor lebt und reproduziert wird – allerdings wider besseres Wissen.

Auf Basis industrie- und organisationssoziologischer Diskurse legt die Autorin eine ethnographische „Insiderstudie“ vor. Die Versuche der Homogenisierung von Unternehmensstrukturen haben demnach einen zentralen Grund: Organisationen und ihre Subeinheiten verschaffen sich Legitimation, wenn sie anerkannte Praktiken und Prozeduren übernehmen, die als „Rationalitätsmythen“ institutionalisiert sind. Das tun sie aber nur bedingt freiwillig. Die Übernahme sagt zudem nichts über die tatsächliche Umsetzung aus. Der Fall zeigt, dass die faktische Unvereinbarkeit der Ansätze unter dem Label „Ganzheitlichkeit“ jahrelang breite Verunsicherung und zermürbende mikropolitische Kämpfe nach sich zieht. Überzogene, nicht umsetzbare Standardisierungsziele, schleichende Änderungen bei Fixierung auf das offizielle Konzept, unklare Zuschreibungen von Wirkungen spiegeln dies. Sämtliche Akteure werden von den unerwarteten Effekten nicht nur überrascht, sondern nachhaltig irritiert und in Schach gehalten. Kontrollverlust, drohender Legitimationsentzug und wechselseitige Beobachtung im Einführungsprozess erhöhen den Isomorphiedruck im Binnenraum umso mehr, je weniger Standardisierung funktioniert. Berater- und Expertenoffensiven versprechen durchzusetzen, was von innen heraus nicht möglich ist. Partizipation und Diskurs als offiziell gleichberechtigte Leitlinie verlieren an Legitimität. Reale Arbeitspolitik ändert dabei ihr Gesicht deutlich; das Abwarten im Konflikt provoziert und lähmt zugleich Reform.

**Schlüsselwörter:** Automobilindustrie, Ganzheitliche Produktionssysteme, Insiderstudie, Arbeitspolitik, Organisationssoziologie

*Sonja J. Hafner*, Dissertation an der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Gründerin von Open Collaborations, Initiatorin der CSR-Initiative momentum-bw. Arbeitsgebiete: Beratung, Forschung, Bildung zu Change und Innovation, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship.



Sonja J. Hafner

# Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit

Ganzheitliche Produktionssysteme  
zwischen Mythen und Realitäten

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-326-1

DOI 10.1688/9783866183261

1. Auflage, 2009

Zugl.: Bochum, Univ., Diss. 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

„Dass diese Welt in viele Nationen zerfällt – das ist ein Faktum, aber man kann sich darüber stellen. Es gibt eine transkulturelle Basis, von der Sie alle Kulturen gleichmäßig sehen können. Dann stehen Ihnen alle gleichmäßig nahe und alle gleichmäßig fern. (...)“

Die beste Lehre, die die Soziologie geben kann, ist die der Toleranz. Das wird meistens übersehen. Und das scheint mir am allerentscheidendsten. Sie können das schon bei Saint Simon nachlesen, was ich eben gesagt habe. Sie können das aber nachlesen speziell bei den großen Engländern schon des 17. Jahrhunderts und Sie können dies nachlesen bei den heutigen Kulturanthropologen in Amerika, in Frankreich, in Deutschland und wo immer Sie wollen. Sie zeigen die Mannigfaltigkeit der Kulturen, die gewissermaßen nur verschiedene Lösungen der gleichen Aufgabe sind.

Also ich würde sagen, Soziologie ist zwar ein einheitliches Wort, aber ist eine ziemlich bunte Sache, die sich dahinter verbirgt. Und es ist mir wurscht, ob Sie das nennen wollen Soziologie oder ob Sie das nennen wollen Anthropologie. Man sollte sich überhaupt nie um Namen von Wissenschaften streiten, Namen sind Schall und Rauch, wirklich Schall und Rauch.

Ich würde hier sagen: der entscheidende Wert der Soziologie ist ihr Bildungswert. Ganz im Gegensatz zu dem, was man davon sagt. Abgesehen davon, dass es ein faszinierendes Geschäft ist, denn es reißt nie ab, es ist immer neu. Es ist jeden Tag neu. Es gibt keine feststehenden Größen darin. Wenn man glaubt, man hat was gefunden, müssen Sie selbst zugeben, nach ein paar Jahren: Nein, es war nur ein vorübergehender Hype. Und dieses Mitgerissenwerden, nolens volens, das ist das Faszinierende an diesem speziellen Beruf. Es gibt einfach keinen festen Rahmen, sondern Sie sind ganz auf sich gestellt und solange Sie leben, müssen Sie die Bewegungen des Lebens mitmachen.“

**René König**

(In: „*Ich bin Weltbürger*“ Hörbuch 2006, Originaltonaufnahmen 1954-1980, CD 1, Nr. 1 und 6, supposé Köln)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Hypothesen .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Operationalisierung der Kernfrage .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Die Grundachsen der Arbeit: Positionen, Begriffe, Debatten .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Bekannte Gedanken in neuem Licht:</b>	
<b>Institutionelle Einbettung - Kontingenz - Macht und Kontrolle .....</b>	<b>26</b>
<i>2.1.1. Institutionelle Einbettung und Mythen im modernen</i>	
<i>Kapitalismus .....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2. Kontingenz und ihre Transformation in Eindeutigkeit .....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.3. Macht und Kontrolle durch Standardisierung und</i>	
<i>Selbstorganisation .....</i>	<i>32</i>
<b>2.2. Deutsche und internationale Forschung zur Automobilindustrie:</b>	
<b>Fundus mit Begrenzungen und blinden Flecken .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3. Neuere Organisationstheorie:</b>	
<b>kombinierte Konzeptionen im Hinblick auf die Empirie .....</b>	<b>38</b>
<i>2.3.1. Würdigung, Kritik und wechselseitige Ergänzung</i>	
<i>der Theorieperspektiven .....</i>	<i>41</i>
<i>2.3.1.1. Isomorphie und organisationale Felder im</i>	
<i>Neo-Institutionalismus .....</i>	<i>41</i>
<i>2.3.1.2. Neuere Überlegungen zu den organisationalen Feldern</i>	
<i>und zum Feld der Autoindustrie .....</i>	<i>43</i>
<i>2.3.1.3. Differenz und Inkonsistenz anstelle von Identität .....</i>	<i>46</i>
<i>2.3.1.4. Zur Machtblindheit neo-institutionalistischer und</i>	
<i>Notwendigkeit akteurszentrierter Ansätze .....</i>	<i>49</i>
<i>2.3.1.5. Trieb- und Gegenkräfte im Verhältnis</i>	
<i>Umwelten - Organisationen – Akteure .....</i>	<i>51</i>

2.3.1.6. <i>Mimikry – zwischen Imitation, Anpassung und Neuschöpfung in organisationalen Feldern</i> .....	56
--	----

<b>3. Die Gesichter des modernen Kapitalismus: Unbeherrschbarkeit durch Widersprüche?</b> .....	61
<b>3.1. Fiktionen und vage Verständigungsmittel in Prozessen des Wandels: Globalisierung, Individualisierung, Selbstorganisation, Innovationsfähigkeit</b> .....	63
3.1.1. <i>Globalisierung: Dimensionen und Definitionen</i> .....	67
3.1.2. <i>Organisationen, Individuen, Akteure im Spannungsfeld         von Freiheit und Zwang</i> .....	69
3.1.3. <i>Flüchtigkeit von Bindungen und neue Kontrollfantasien</i> .....	72
3.1.4. <i>Tradition, Routinen, Innovation</i> .....	73
<b>3.2. Arbeit und Leben, Geld und Politik im Sog beschleunigter Instabilität und Informalität</b> .....	77
3.2.1. <i>Wandel und Ko-Existenz von Institutionen und Standards</i> .....	77
3.2.2. <i>Expansion des Kapitalismus: Neue Ungleichheit,         Gerechtigkeitslücke und Anomie</i> .....	81
3.2.3. <i>Geld als bestimmendes Strukturmerkmal moderner Gesellschaften:         Spekulationen, Bilanzrisiken, Abkopplung         von realer Wertschöpfung</i> .....	83
<b>3.3. Rekurs auf die Theoriekonzeption und ihre Erweiterungen</b> .....	88
3.3.1. <i>Schumpeters Theorie der Innovation als Grundlegung         sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung</i> .....	88
3.3.2. <i>Die „Mythenspirale“: die Übersetzung kapitalistischer Dynamik         in konkretes Innovationshandeln</i> .....	92
3.3.2.1. <i>Das Zyklusmodell</i> .....	94
3.3.2.2. <i>Anschließende Überlegungen, Fragen und Kritik</i> .....	95
3.3.2.3. <i>Kapitalismus als Religion</i> .....	97
3.3.2.4. <i>Langwierige Krisen- und Umbruchsprozesse                 und Koexistenz von Leitbildern</i> .....	100



<b>4. Radikaler Strukturwandel und neue Dynamiken in der Automobilindustrie .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1. Schlüsselindustrie zwischen Kosten- und Innovationswettbewerb .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2. Pluralisierung ökonomischer Regulation und Sprengung des Bezugsrahmens Betrieb .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3. Industriegovernance: Zentrale Entwicklungsdynamiken im Strukturwandel .....</b>	<b>106</b>
<b>4.4. Die Transformation der Automobilindustrie zwischen Tradition, Adaption und Innovation .....</b>	<b>110</b>
<b>4.5. Lean Thinking reloaded: One-Best-Way und Maschinenimage wider besseres Wissen? .....</b>	<b>113</b>
<i>4.5.1. Diskursphasen und schleichender Wandel von Gruppenarbeit .....</i>	<i>114</i>
<i>4.5.2. Die industriesoziologische Debatte zur Re-Standardisierung von Arbeit .....</i>	<i>118</i>
<i>4.5.3. Standardisierungskonzept und Auto 5000x5000 .....</i>	<i>122</i>
<b>5. Ethnographische Organisationsforschung: Methode, Design und Erfahrungen im Feld .....</b>	<b>127</b>
<b>5.1. Forschung in und über Unternehmen .....</b>	<b>127</b>
<b>5.2. Rahmen und Ziel der ethnographischen Fallstudie .....</b>	<b>128</b>
<b>5.3. Anmerkungen zur Methode .....</b>	<b>132</b>
<b>5.4. Datenbasis und Rollenveränderung im Forschungsprozess .....</b>	<b>134</b>
<b>6. Fallbesprechung und Ergebnisse der Empirie .....</b>	<b>138</b>
<b>6.1. Aufbau der Fallbesprechung .....</b>	<b>138</b>
<b>6.2. Ausgangssituation und Vorbereitung der GPS-Einführung .....</b>	<b>139</b>
<i>6.2.1. Das Werk .....</i>	<i>139</i>
<i>6.2.1. Hintergründe, Kontextbedingungen, Abhängigkeiten und Handlungszwänge im Vorfeld der GPS-Implementierung .....</i>	<i>140</i>
<i>6.2.1.1. Fusion .....</i>	<i>140</i>

6.2.1.2. Zentralisierung – Dezentralisierung – Standardisierung .....	141
6.2.1.3. Arbeitspolitik zwischen den Altlasten der Dezentralisierung und Isomorphiedruck .....	144
6.2.2. Darstellung des Gesamtsystems des GPS mit den darin angelegten impliziten Spannungs- und Konfliktfeldern .....	154
6.3. Zwischenbilanz und Ausblick: Das GPS als Rationalitätsmythos, Problemlösungsinstrument und Wegbereiter unausweichlicher Konflikte und Reformen .....	159
6.4. Zentrale Akteure und Akteursgruppen der innerbetrieblichen Handlungskonstellation im Implementierungsprozess .....	162
6.4.1. GPS-Spezialisten: Überfordert, in der Schusslinie und absorbiert - Günstige Voraussetzungen für weitere Normierungs- und Professionalisierungsprozesse .....	164
6.4.2. Dezentraler GPS-Projektleiter und Kernteam im Werk: Machtlos qua Status und Funktion – mächtig qua Bürokratie und Controlling .....	177
6.4.3. „Akteure der Zentrale“ .....	183
6.4.2.1. Zentrale Arbeitspolitik: defensives Abwarten im Konflikt und Flucht nach vorn – offensive Strategieentwicklung für die Zukunft .....	184
6.4.2.2. GPS-Zentrale und Zentraler GPS-Projektleiter: Promotor von Toyotaprinzipien – Unsicherheit und Kontrollverlust als Machtquellen .....	190
6.4.4. Die mittleren bzw. leitenden Führungskräfte in der Produktion: bedroht, blockiert und herausgefordert im Selbstverständnis als „Unternehmer“ .....	198
6.4.5. Betriebsrat und Co-Manager: zwischen Aufbruchsstimmung, Fixierung, Desillusionierung und Zwang zur Neuausrichtung .....	211
6.4.6. Arbeitspolitiker im Werk: nüchtern im Erkennen der Widersprüche, der internen Gesetze und äußeren Zwänge .....	219
6.4.7. Top Management Produktionsvorstand und Werkleiter: zwischen Standardisierungsanspruch, Erfolgsmeldungen und Druck von unten .....	222

<b>6.5. Graphischer Überblick zum Prozessverlauf: Hot Spots, zentrale Fragen, Prozesse, Konflikte .....</b>	<b>226</b>
<b>6.6. Der Versuch der Homogenisierung von Produktionsstrukturen zwischen Prozessen der Isomorphie und Polymorphie: Paradoxien und Antagonismen im GPS-Prozess .....</b>	<b>229</b>
<b>6.6.1. Kurzer Rekurs zur Theorie und           dem Ausgangspunkt der Arbeit .....</b>	<b>229</b>
<b>6.6.2. Von dezentralen Strukturen zur Standardisierung: Versuche           rationaler Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung           im Spannungsfeld von Isomorphie und Polymorphie .....</b>	<b>231</b>
<b>6.6.3. Anomie: Nicht-Anwendbarkeit der Leitlinien, spontan erhöhte           Beweglichkeit, Abwarten im Konflikt .....</b>	<b>237</b>
<b>6.6.4. Mehr Bürokratie und Kontrolle –           weniger Rationalität und Unternehmertum .....</b>	<b>240</b>
<b>6.6.5. GPS als Erfolgsmodell im „organizational field“:           Effizienz wegen GPS oder trotz GPS?           Erfolgskonstruktionen und keeping hope.....</b>	<b>243</b>
<b>7. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>247</b>
<b>8. Literatur .....</b>	<b>251</b>
<b>9. Anhang .....</b>	<b>270</b>

## Vorwort

Eine Prämisse war für die vorliegende explorative Arbeit leitend: bei aller Notwendigkeit und Wertschätzung von Theoriearbeit müssen Industrie- und Organisationssoziologen auch – und nicht nur als Interviewer - ins Feld. Sie müssen sich aussetzen und am politischen Prozess teilhaben, um „das Geflecht von Ereignissen“ (Nullmeier et al. 2003, S. 35) im Zuge aktueller Trends und Veränderungsprozesse nicht nur von außen analytisch erfassen, sondern auch von innen ausführlich beobachten, erfahren und verstehen zu können. Die Entwicklung „tiefer Vertrautheit“ mit dem Feld (Goffman 1996, S. 263, 267) begründet, erfordert und rechtfertigt ein Vorgehen, das in gewissem Sinn methodenfeindlich und fehlerfreundlich ist, denn „eine Feldforschung ist so komplex und so wenig kontrollierbar, dass man geradezu jeden Tag Fehler machen muss“ (Bachmann 2002, S. 327).

Die vorliegende Arbeit und die Feldforschung, deren Resultate im zweiten Teil präsentiert werden, wurden durch diese ethnologische Grundhaltung angeregt und ermöglicht: Die Autorin war im untersuchten Automobilkonzern im Zentralbereich Arbeitspolitik mit dem Schwerpunkt „Arbeitsorganisation und Produktionssysteme“ beschäftigt. Sie hatte dadurch über mehrere Jahre unmittelbar teil an der Intimität hoch komplexer, flüchtiger, gleichzeitig äußerst zäher arbeitspolitischer Konstellationen und Reorganisationsdynamiken, die im Zuge der Entwicklung und Implementierung aktueller *inter- und intraorganisationaler Standardisierungs- bzw. Homogenisierungsstrategien und -konzepte* vonstatten gehen. Empirisch gezeigt wird dies anhand eines global angelegten Projekts zur Re-Standardisierung der Produktionsstrukturen durch ein „Ganzheitliches Produktionssystem“ (GPS) bei einem international aufgestellten und agierenden Automobilkonzern mit deutschem Stammsitz, das Anfang 2000 begann und Ende 2002 offiziell abgeschlossen wurde. Im Fokus der Untersuchung steht ein so genanntes „Brownfield“ im Zuge des Einführungsprozesses des GPS, ein Werk mit gewachsenen Strukturen. Gerade im Anschluss an das offizielle Projektende waren spannende Entwicklungen im Prozess zu erwarten. Deshalb wurde das Geschehen weitere zwei Jahre beobachtet und begleitet.

Es ist fast überflüssig zu erwähnen, dass angesichts der Menge ungelöster Fragen Bescheidenheit angesagt ist. Mit dieser Arbeit kann lediglich ein Mosaikstein zum fragmentarischen Wissensstand über das aktuelle Rationalisierungsgeschehen vorgelegt werden. Mit ihr sollen jedoch wichtige aktuelle Forschungsstränge verhandelt, Bereiche der Betrachtung eröffnet und empirische Befunde zur weiteren Diskussion vorgestellt werden, denn zu den Themen Standardisierung von Unternehmensstrukturen und Ganzheitliche Produktionssysteme gibt es immer noch eine Reihe offener Fragen. Der Aufbau dieser Arbeit ist von der Intention geleitet, vor dem Hintergrund relevanter und kontroverser Diskurse sowie organisationstheoretischer Ansätze an die Wirklichkeit eines konkreten Falles heran zu gehen. Begründet ist dieses Vorgehen durch das übergreifende Ziel, ein tiefer gehendes Verständnis des Wandels von Arbeitspolitik global ausgerichteter Automobilunternehmen zu entwickeln, durch das die Gesellschaftlichkeit, die Eigenlogik und Widersprüchlichkeit derzeitiger Innova-

tions- und Veränderungsprozesse in und zwischen Unternehmen in Rechnung gestellt, theoretisch verhandelt sowie empirisch greifbar werden können.

Die Arbeit wurde vom Zentralbereich Arbeitspolitik des Automobilkonzerns, der im Verlauf des Reorganisationsprozesses eine wechselnde Rolle spielte, ermöglicht und gefördert. Mein besonderer Dank gilt dem Unternehmen und den Menschen, die mich und mein Projekt über die Jahre unterstützt haben.

## 1. Einleitung

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen der Trend zur Homogenisierung bzw. Standardisierung von Organisations- und Unternehmensstrukturen und der Zusammenhang zwischen Trend und Wirklichkeit. Der Trend zeigt sich anhand der Verbreitung und Einführung von so genannten „ganzheitlichen“ Produktionssystemen<sup>1</sup> (GPS) in der europäischen Automobilindustrie, bei denen Standardisierung eine zentrale Rolle spielt (Jürgens 2003b, Weber et al. 2006). In den vergangenen zehn Jahren gab es eine Häufung von Versuchen global aufgestellter Automobilunternehmen, ihre Strukturen und Prozesse durch die Entwicklung und Implementierung solcher „Standardproduktionssysteme“ konzern- und damit weltweit zu homogenisieren. Ihre Einführung wurde „bei einer zunehmenden Anzahl von Automobilunternehmen“ verzeichnet (Jürgens 2003, S. 25). Das heißt, Standardisierungs- und Homogenisierungsprozesse vollziehen sich verstärkt intra- und interorganisational – allerdings unter Vorbehalt. Mittlerweile haben sich die Bemühungen verstärkt, die Systeme auf kleine und mittlere Unternehmen zu übertragen und sogar für Unternehmen ganz anderer Branchen scheinen die Systeme aus der Automobilindustrie Vorbildcharakter zu bekommen.<sup>2</sup> Obwohl es „Unterschiede in der Schwerpunktsetzung und den Zielen dieser Systeme“ in der Automobilbranche gibt, so hat nach Einschätzung von Jürgens das Toyota-Produktionssystem nach wie vor Leitbildfunktion für „alle neuen unternehmensspezifischen Produktionssysteme“, die sich bisher vor allem in Europa ausgebildet haben. Neben dieser Orientierung am Ideal des „japanischen Originals“ Toyota, das oft zu Unrecht mit dem „japanischen Modell“ (Springer 1998a) gleichgesetzt wird, kennzeichnet sie ihr formalisierter Charakter (Jürgens 2003, S. 36, 25-30). In den Unternehmen selbst wurden die Systeme bisher mitunter als „standardisierte Betriebsanleitung zum Autobauen“ bezeichnet. Man kann pointieren: „Lean Thinking“ hat mit den GPS neue Konjunktur bekommen – auch wenn vieles dagegen spricht. Diesem Widerspruch wird hier nachgegangen.

Von Interesse sind, am Beispiel der GPS, die Hintergründe, Zusammenhänge, Einflussfaktoren und Dynamiken, die die Entwicklung und Diffusion dieses Trends der unternehmensweiten und Unternehmen übergreifenden Homogenisierung bzw. Standardisierung von Organisationsstrukturen erklären. Es geht in Relation zum Trend gleichzeitig um tatsächliche Konstellationen sowie unintendierte Effekte und Wir-

<sup>1</sup> Ich werde die Bezeichnung GPS für „Ganzheitliches Produktionssystem“ aus Anonymisierungsgründen anstelle der unternehmensspezifischen Bezeichnung übernehmen. Ein anderer Begriff, der expliziter auf das Führungssystem verweist, ist „Integrative Managementsysteme“. Mit GPS, so etwa eine techniklastige Auslegung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Produktionstechnik, sei nichts anderes gemeint als eine spezifische Zusammenstellung organisatorischer Elemente bzw. Methodenstandards, die in ihrer formalen Form zwischen den Herstellern variiert und dann bei den jeweiligen Unternehmen unter einem bestimmten „Label“ kommuniziert wird: Etwa bei GM/Opel unter Quality Network Production System (QNPS), bei Ford unter Ford Production System (FPS), bei DaimlerChrysler unter DaimlerChrysler-Produktionssystem (DCPS) bzw. Mercedes-Benz-Produktionssystem (MPS), bei VW, Audi und Scoda unter Arbeits- und Prozessorganisation (APO). Pries (2003, S. 1) schlägt folgende Definition vor: „A production system could be understood as the combination of hardware, software and people that guarantees the outcome of a business unit.“

<sup>2</sup> Medizintechnik, Maschinenbau usw. Vgl.: <http://www.produktionssysteme.iao.fraunhofer.de/verbreitung.html>

kungen auf/für Organisation und Akteure, die im Zuge realer GPS-Entwicklungs-, Ausgestaltungs- und Implementierungsprozesse im Spiel sind und die Einfluss auf weitere Interpretationen, Entscheidungen und letztlich auch die Richtung des Gesamtgeschehens in einem ausgewählten Automobilkonzern und schließlich auch im organisationalen Feld<sup>3</sup> der Branche haben. An einem empirischen Fall, konkret einem Brownfield, wird dies aus ethnographischer Perspektive vor dem Hintergrund neo-institutionalistischer und mikropolitischer Ansätze sowie diese Ansätze ergänzender Theorieüberlegungen und Diskurse illustriert. Bei unserem Fall handelt sich um einen global agierenden deutschen Automobilkonzern, in den 1990er Jahren Vorreiter der Dezentralisierung, der in 2000 den Anspruch formuliert hat, ein „ganzheitliches“ Standard-Produktionssystem (*GPS*) einzuführen, das für alle Standorte weltweit verbindlich gelten sollte. Im Blick ist in dieser Arbeit ein wichtiges deutsches Brownfield dieses Konzerns, anders gesagt: ein Werk mit Geschichte und gewachsenen Strukturen.

Eckardt, Köhler und Pries (2000) legten bspw. Ende der 1990er Jahre ihren Untersuchungsfokus auf die Entwicklung und Erprobung neuer Produktionsleitprinzipien und -systeme in bestehenden und neuen nicht-europäischen Standorten international operierender deutscher Konzerne. Sie bleiben im Jahr 2000 in ihrem Fazit noch vage, wenn sie „eher“ von einem „Mix aus unterschiedlichen Leitprinzipien und Rezepten“ sprechen, resümieren zu diesem Zeitpunkt aber, konzernweit gültige Produktionsmodelle hätten „keine wichtige Rolle als Handlungsorientierung für die Rationalisierungs- und Modernisierungsakteure“ (Eckardt et al. 2000, S. 347). Seither hat sich einiges getan und etliches steht infrage. Bezweifelt werden darf, dass dieser „Mix“, der in den 1990er Jahren „aus pragmatischen Überlegungen und erfahrungsbasiert“ (Eckardt 2000, S. 347) nicht nur an den ausländischen, sondern eben auch an heimischen deutschen Standorten emergierte, mit der Einführung „ganzheitlicher“ Standardproduktionssysteme unerschüttert blieb und überall – sowohl im Ausland als auch in Deutschland – souverän, pragmatisch und erfahrungsbasiert weiter entwickelt werden konnte/kann.

Wenn man sich, wie dies in dieser Arbeit der Fall ist, für Einflussfaktoren auf die Entwicklung und Diffusion der GPS in der europäischen Automobilindustrie interessiert, abstrakter gesagt für die Hintergründe und Ursachen der Versuche der Homogenisierung von Unternehmens- und speziell Produktionsstrukturen, so führt dies zu folgenden theoretisch angeleiteten Fragen: Wie kommt es, dass zwischen und innerhalb den Unternehmen des Feldes der Automobilindustrie erhöhter Druck zur Isomorphie (Di Maggio/Powell 1983/2000, Meyer/Rowan 1977), sprich zur Angleichung von Strukturen, Kulturen und Output herrscht, obwohl doch gleichzeitig vieles dagegen spricht und faktisch viel eher Inhomogenität, „Polymorphie“ und eine hohe Bedeutung von Pluralität und Einzigartigkeit zwischen und innerhalb international

<sup>3</sup> Vgl. dazu ursprünglich DiMaggio/Powell 1983, S. 148 und 2000; weiter bspw. Zucker 1983, Tolbert/Zucker 1996, Beckert 2002, Becker-Rittersbach/Becker-Rittersbach 2006a/b, Millionig 2002, Windeler 2001, S. 58, Müller-Jentsch 2003, S. 122, Senge/Hellmann 2006.

agierenden Organisationen beobachtet und erwartet werden kann? Gibt es statt dem Entweder/Oder nicht viel eher eine selbstverstärkende Wirkung von Isomorphie und Polymorphie im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen, die sich gerade im Feld der Automobilindustrie am Beispiel der Entwicklung und Implementierung „ganzheitlicher“ Produktionssysteme zeigt? Was lässt sich innerhalb eines gewachsenen und gewichtigen Brownfields am Standort Deutschland im Zuge der Einführung eines GPS an Konstellationen, Dynamiken und Effekten beobachten, das diesen Antagonismus illustriert und erklären kann?

Anleitend für die Fallanalyse ist vor dem beschriebenen Hintergrund die Überlegung, dass der offizielle Unternehmensdiskurs anders ist, als er „eigentlich“ sein müsste, wenn von den Unternehmen die Entwicklungen in der Gesamtlage reflektiert und aufgenommen würden: Der Mythos One-Best-Way wird dabei simultan zur Rede von „eigenen Wegen“ am Leben erhalten - wider besseres Wissen und wider gemachte Erfahrungen. Der „State of the Art“<sup>4</sup> in der internationalen Automobilindustrie Forschung betont schon seit langem die Kontextabhängigkeit und Einbettung von Unternehmen und die Relevanz dieser Dimensionen für den Erfolg im Wettbewerb (vgl. Abo 1994, Boyer et al. 1998, Boyer et al. 1999, 2003; Freyssen et al. 1998, Pardi 2005, Pries et al. 2006, Pries 2006); gesprochen wurde und wird hier von „enger Kopplung zwischen Heimatmarkt und Produktionsmodell“, von „Hybridlösungen“ im Prozess der *adaptation*, sprich dem Prozess der Anpassung von Lean Production an spezifische Kontextbedingungen. Das Konzept der Pfadabhängigkeit (bspw. Dörrenbächer 1999), die einen Möglichkeitsraum für Strategien und Konzepte umreißt, sowie die begrenzte Übertragbarkeit (*application*) des japanischen Produktionsmodells (vgl. Abo 1994) sind längst bekannt und werden überdies immer wieder neu bestätigt (bspw. Pardi 2005). Wichtige Vertreter der deutschen Industriesoziologie, die in etlichen deutschen Unternehmen schon lange als wissenschaftliche Berater ein und aus gehen, führen die „heute geltende Offenheit und Pluralität bei der Konzeptwahl in den Unternehmen“ (bspw. Schumann et al. 2005, S. 8f.; 2006) an. Betont wird im Rückbezug auf ältere und aktuelle Studien, Alternativen könnten nebeneinander zur gleichen Zeit erfolgreich sein (vgl. Pries 2006). Der Mythos vom One-Best-Way hätte, ginge es „nur“ um diese Erkenntnisse und Empfehlungen, schon längst endgültig vom Tisch gefegt sein müssen, ein derartiges Revival von Lean Thinking wäre obsolet, GPS à la Toyota hätten nicht so zum Trend avancieren können. Dies ist aber definitiv *nicht* der Fall. Die seit 10 Jahren verbreiteten Versuche der Standardisierung bzw. Homogenisierung in Unternehmen leben von diesem unverwüstlichen Mythos des One-Best-Way, der durch die berühmte MIT-Studie begründet wurde und

<sup>4</sup> Als „State of the Art“ wird häufig das Forschungsnetzwerk GERPISA bezeichnet, ein ursprünglich auf Frankreich begrenztes, mittlerweile internationales Netzwerk, das die Automobilindustrie mit ihren Arbeitskräften fokussiert (vgl. bspw. Boyer et al. 1995, 1998, 1999a/b, Eckardt et al. 1999, Kilper/Pries 1999, Pries 2000, 2003, 2005, 2006). Dabei ist allerdings interessant, dass die Mitglieder des Netzwerkes bei genauerem Blick keineswegs alle und immer in dieselbe Richtung argumentieren. Auch in diesem Netzwerk gibt es dominante Argumentationen, eine Neigung zur Selbstreferentialität und Stimmen, die die vertretenen zentralen Thesen und Befunde konterkarieren (bspw. Springer 1998b, 1999, Sey 2001) bzw. infrage stellen (bspw. Jürgens 2003b und Jürgens als Autor des Vorworts bei Boyer/Freyssen 2003).



der durch den Namen Toyota repräsentiert wird. Dabei ist gerade nicht klar, was genau den Erfolg des Toyota-Produktionsmodells wirklich ausmacht, doch darauf kommt es offenbar auch nicht wirklich an, es scheint vielmehr die Triebkraft für die Reproduktion des Mythos. Deshalb legen sich im Anschluss an die oben formulierten Fragen eine Reihe weiterer Fragen nahe, die sich nur empirisch beantworten lassen: Wurde und wird diese „Realität“ von alternativen Erfolgsmodellen – siehe Polymorphie - auch in den wichtigen deutschen Unternehmen selbst anerkannt, die solche GPS-Konzepte in den vergangenen zehn Jahren entwickelt und implementiert haben? Ist sie – gegenüber dem Standardisierungsdruck und dem Glauben an *den* richtigen Weg - tatsächlich legitim und durchsetzungsfähig? Und warum gegebenenfalls nicht (mehr)? (Warum) Sind die ehemaligen und aktuellen, eigens entwickelten, auch erfolgreichen Alternativen und Fundamente für die Unternehmen selbst legitimationsbedürftig (geworden)? Es gibt ganz offenbar andere mächtige Realitäten, Kräfte und Mechanismen in der Umwelt und im Binnenraum von Unternehmen, die Spielräume für und die nachhaltige Durchsetzung von Alternativen blockieren oder zumindest massiv erschweren können. Der Absage an den One-Best-Way gegenüber stehen der Glaube zentraler Akteure im Feld an kontext- und auch zeitunabhängig gültige Prinzipien und der Druck zur Universalisierung und Standardisierung von Strukturen und Prozessen, der sich in den modernen unternehmensweit gültigen und unternehmensübergreifend ähnlichen GPS-Konzepten und im Unternehmensdiskurs spiegelt.

Man kann aus dem Beschriebenen schließen: Mächtige „Rationalitätsmythen“<sup>5</sup> führen offenbar ein Eigenleben, das durch „Verriegelungsprozesse“ relativ unberührt von realen Entwicklungen, Problemen und Erkenntnissen funktioniert, das die Realitäten der Akteure und das Veränderungs- und Innovationsgeschehen in Organisationen aber immens beeinflusst. Wesentlich ist, dass im Rationalisierungs- und Internationalisierungsprozess der Unternehmen unter erhöhter institutioneller Unsicherheit, Kontingenz und Instabilität Mythen, Symbole, begrenzte Rationalität (Simon 1976, 1981; March 1990b) und Irrationalitäten (Brunsson 1982, 1985, 1989, 2003, 2006), mikropolitische Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse (bspw. Al-Any 1996, Attems 1996, Ofner 2000, Ortmann 1990, Ortmann et al. 1990, Konle 1993, Lauschke et al. 1994) und die dabei mitwirkenden „weichen Faktoren“ (bspw. Pries et al. 2006) eine immense Rolle spielen. Dabei scheint es in den „organizational fields“ konkurrierende Mythen und Leitlinien zu geben, die in den Unternehmensdiskursen, je nach Handlungskonstellation und relevantem Umfeldgeschehen, zur Geltung gebracht und konfliktreich verhandelt, bekämpft, beschworen, kombiniert werden. Ob die Leitlinien und zahlreich kursierenden Rationalitätsfiktionen schließlich handhabbar, anwendbar und integrierbar sind, ist eine ganz andere, aber sehr wichtige Frage.

Insgesamt gibt es Hinweise für die Fremdsteuerung des Diskurses und der Entscheidungen in und von Unternehmen und gleichzeitig Hinweise darauf, dass von und in

<sup>5</sup> Vgl. grundlegend Meyer/Rowan 1977, weiterhin bspw. Berger 1988/1993; Faust 1992, Faust/Bahn Müller 1996, Hasse/Krücken 1999/2005, Kühl 2001, Minssen 2001a, Ortmann 2004 spricht von „Fiktionen“, Türk 1989.

Unternehmen nicht alle Vorgaben aufgenommen und anerkannt werden, die im Umfeld und im Unternehmen selbst konkurrieren. Sind es kontextunabhängige Prinzipien und Methoden, also Standards oder weiche lokale Faktoren, die die Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich machen (Pries et al 2006) und was ist eigentlich jeweils damit gemeint, wenn davon gesprochen wird? Weder in der Praxis noch in der Wissenschaft scheint man sich über die Frage von Alternativen versus Standardisierung so einig zu sein, wie es in manchen Postulaten und Bilanzen erscheint. Über die „Erfolgsgeheimnisse“ und -einflüsse im globalen Wettbewerb herrscht letztlich Uneinigkeit, auch wenn häufig vermeintlich Eindeutiges medienwirksam über sie geschrieben wird (vgl. bspw. Blume/Lamparter 2002, 2007, Spear/Bowen 2002, Spear 2004). Der Erfolg der deutschen Unternehmen im Besonderen scheint sich aus einem „komplexeren und komplizierteren Wechselspiel und einer sehr spezifischen „Beschleunigungsspirale“ verschiedener Faktoren“ erklären zu lassen (Pries 2005, S. 21ff.). Jedenfalls sind die Entwicklungen im Globalisierungsprozess und im organisationalen Feld wohl weit komplexer, undurchsichtiger und sprunghafter, als dass sie empirisch zu einem Zeitpunkt gänzlich erfasst und durchdrungen werden könnten (vgl. Becker/Rittersbach et al. 2006b) und dass Erkenntnisse immer mit volatilen Realitäten Schritt halten können. Es spricht viel dafür, dass sowohl die Unternehmen selbst als auch die Wissenschaft den sich verändernden Realitäten und Strukturen im Feld mehr hinterher hinken, als man es manchmal wahrhaben will. Prognosen und Überzeugungen treffen oft nicht ins Schwarze. Vieles und insbesondere Transformationen im Feld sind erst ex post beschreib- und erklärbar, manches ein temporales und/oder geographisches Teilphänomen institutionalistischer Prozesse oder nur vorübergehender Hype.

Irrtümer in und bezüglich Diffusions- und Veränderungsprozessen sind keine Seltenheit, schon eher Normalität. Manches wurde und wird im Kontext der Formen der Produktion (Ortmann 1995) in der Automobilindustrie prophezeit, geglaubt, nicht oder zu wenig geprüft und verallgemeinert. Dies hat sich insbesondere am Fall Gruppenarbeit<sup>6</sup> gezeigt, deren Metamorphosen auch bei den GPS von zentraler Bedeutung sind. In jüngerer Vergangenheit wurde in Bezug auf Gruppenarbeit manches als „Science fiction“ (Sey 2001, S. 430) offen gelegt, was allerdings jahrelang als Faktum galt und damit Einstellungen, Erwartungen und Realitäten im Feld immens mit beeinflusst (hat). Es ist mittlerweile nicht mehr zu bestreiten, dass die Kunst des Nicht-Lernens, des Ausblendens und Re-Produzierens in Organisationen eine enorme Bedeutung hat (bspw. March 1981, Ortmann 2003/2004). Veränderungen der Formalstruktur haben in der Regel ernüchternd wenig, vor allem keinen zwangsläufigen Einfluss auf die Aktivitätsstruktur von Organisationen (Meyer/Rowan 1977, S. 356ff.). „Mimikry“ (Deutschmann 2002c) und so tun „als ob“ (Ortmann 2003) werden in organisationalen Austausch- und Wettbewerbsprozessen als weit verbreitet, funktional und problematisch zugleich beschrieben. Unter diese Tendenzen können

<sup>6</sup> Hierzu wurde bekanntlich eine ganze Flut von Literatur produziert, wobei sich viel davon gerade nicht an die empirischen Realitäten hielt, sondern an Vorstellungen davon, die stillschweigend für wahr gehalten wurden. Nur wenige wiesen früh auf diese Prozesse hin (bspw. Jürgens 1993, Deutschmann 1996a, Minssen 1993b).

auch die „Unkenrufe“ von der Automobilindustrie als „absterbender Altindustrie“ oder der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilhersteller im Weltmarkt (vgl. Pries 2005, S. 15/20f.; Pries et al. 2006) gezählt werden, die auch bei den GPS argumentativ ins Spiel gebracht werden.

Bei den Versuchen der Homogenisierung bzw. Standardisierung durch die GPS erscheinen mir drei miteinander zusammen hängende Spannungsfelder organisationalen Wandels als signifikant, nämlich dass erstens die Standardisierung von Prozessen im Anschluss an die Dezentralisierungsdekade der 1990er Jahre in gegebenen dezentralen Strukturen erfolgt. Was in den 1990er Jahren Erfolg brachte, wurde zunehmend als Problem wahrgenommen, intraorganisationale Homogenisierung schien immer dringender geboten, nicht zuletzt auch im Hinblick auf zunehmende interorganisationale Kooperationserfordernisse. Ein zweites Spannungsfeld ergibt sich aus dem Anspruch an einen durch wechselnde „Best Practice Standards“ auf Dauer gestellten flexiblen Veränderungsprozess – dieser muss handhabbar gemacht werden. Dezentralisierung als auch Flexibilisierung sind also gleichermaßen Ansatzpunkt und zu bewältigendes Problem im Zuge der Re-Standardisierung durch diese Systeme. Die so genannte „flexible Standardisierung“ stellt zwar primär „nur“ die Stabilisierung und Robustheit von komplexen Produktionsprozessen in Aussicht, was vermutlich nicht zuletzt durch die schlichte Argumentation für breite Resonanz gesorgt hat, doch es geht dabei um einen äußerst voraussetzungsvollen und folgenreichen Prozess im Sozial- und Kulturraum von Unternehmen. Zur Disposition steht die Art und Weise, diesen idealiter endlosen Veränderungsprozess in weitgehend dezentralen Strukturen standardisierbar zu machen, mit Brunsson anders gesagt: seine kontinuierliche „Reform als Routine“ (vgl. Brunsson 2005) in der Organisation zu installieren bzw. zu institutionalisieren. Neuere Studien beschreiben die mit den neuen Systemen verbundene Standardisierung als „Bruch in Bezug auf die Richtung und die Qualität, mit der Reorganisationen durchgeführt werden“ (Weber et al. 2006). Dies führt zum dritten wichtigen Spannungsfeld: Ganzheitlichkeit und Integration von Prinzipien, Ansätzen und Methoden versus Inkonsistenz und Desintegration als Grundlage und un intendierte Folge.

Zur Erläuterung dazu an dieser Stelle ein kurzer Blick zurück: Dass die „Rationalität der Rationalisierung“ (Minssen 1992) in Zweifel steht, das Management in vielerlei Hinsicht verunsichert ist (Piore/ Sabel 1985, S. 11, Deutschmann 1993, 2001d), die „Mythenspirale“ sich zunehmend schneller dreht (vgl. Deutschmann 1996a/b, 1997, 2001c, 2002c), neue Konzeptangebote schneller abgelöst als tatsächlich flächendeckend umgesetzt sind, Institutionalisierung deshalb eher unvollkommen verläuft und polymorphe Konzeptangebote kaum mehr in sozial mobilisierende und bindende Leitbilder gebündelt werden können - dies alles wurde bereits vor etlichen Jahren in die wissenschaftliche Debatte eingebracht. Diese Einschätzungen und Beschreibungen branchenübergreifend wirkender Kräfte sind hier aus zwei Gründen von besonderem Interesse: Einerseits, weil Unternehmen und Berater, die GPS-Systeme eingeführt haben bzw. dies beabsichtigen und promoten - freilich in ihrer Landessprache -

auf das Problem abheben: Es geht dem Ideal nach mit den neuen Systemen „endlich“ um das Ganze bzw. um „Ganzheitlichkeit“. Die verschiedenen, auch miteinander konkurrierenden Rationalisierungskonzepte, -ansätze, -und prinzipien, die in den Unternehmen in den zurück liegenden Dekaden zu implementieren versucht wurden, soll(t)en nun ineinander greifen, systematisch integriert, unternehmensweit standardisiert und flexibel weiter entwickelt werden. Man kann deshalb sagen, dass die GPS eine Art Klammer repräsentieren für die Vielfalt von Ansätzen und Methoden inklusive entsprechender Leitlinien, die entweder bereits mehr oder weniger erfolgreich in Reorganisationsexperimenten erprobt wurden und/oder zur Disposition stehen. Ganzheitliche Produktionssysteme sind so betrachtet zumindest auf Konzept- und Repräsentationsebene Versuche der Orientierung, Integration und Institutionalisierung. Das o.g. Phänomen der beschleunigten Mythenspirale, der Polymorphie und unvollkommenen Institutionalisierung ist andererseits mit Blick auf die hier gewählte Theorieperspektive des Neo-Institutionalismus interessant. In dieser Betrachtung von Organisationen steht zwar nach wie vor Isomorphie und Diffusion im Zentrum, doch rücken in den letzten Jahren mehr und mehr Fragen nach unvollkommener Institutionalisierung, Polymorphie und hybriden Formen und Praktiken in den „organizational fields“ (vgl. Di Maggio/Powell 1983/2000) in den Vordergrund (vgl. Senge/ Hellmann 2006, Becker-Rittersbach/ Becker-Rittersbach 2006a, 2006b). Diese theoretischen Ansätze und Entwicklungen lassen sich auf die GPS, ihre Entwicklung und Implementierung beziehen und anwenden. Soziologisch ist von Interesse, warum, d.h. unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen in Unternehmen, und dazu hin in solchen, die in der Branche und in den Medien als äußerst erfolgreich, mächtig, selbstbewusst und stabil gelten, überhaupt ein Neu-Arrangement von Rationalisierungsansätzen und -praktiken mit Hilfe der GPS zur Debatte steht, warum es in Erwägung gezogen und für sinnvoll gehalten wird und wie es letztlich konkret wird. Der Druck zur Anpassung, durch Prozesse der „Isomorphie“ in „organisationalen Feldern“ vermittelt, scheint einerseits innerhalb von Organisationen größer zu werden und zwar umso mehr, je „globaler“ und damit auch „entgrenzter“ die Organisationen, bspw. durch wechselnde Fusionen und Allianzen, sich aufstellen und je schärfer der Wettbewerb ist. Dies ist insbesondere in der Automobilbranche seit Ende der 1990er Jahre der Fall. Andererseits ist nahe liegend, dass gerade dadurch widersprüchliche Logiken und Glaubenssysteme in konkurrierende Interaktion treten. Durch den damit verbundenen Druck zur Standardisierung und Homogenisierung in „Struktur, Kultur und Output“ (Di Maggio/Powell 2000, S. 148) zwischen und in Organisationen lassen sich jedoch über die Jahre – sozusagen als Kehrseite der Medaille - Prozesse der „Entbettung“ und Desintegration erwarten. Angesprochen sind damit die Erosion und Umbildung institutioneller Strukturen, bei der die so genannte „innovative Arbeitspolitik“ (Schumann 1998, 2005) unter erheblichen (Legitimations) Druck gerät und ihr Gesicht ändert. Man kann sagen, mit diesen Systemen wird deutlich, dass Organisationen insbesondere im Zuge ihrer Internationalisierung zunehmend inkonsistente, konkurrierende und wechselnde Umweltdrucke, die im organisationalen Feld auftreten, nolens volens zu bearbeiten versuchen und dass die GPS über Leitlinien und

Konzepte etabliert und legitimiert werden, die keineswegs neu sind, sondern bereits mehr oder weniger bekannt, mehr oder weniger erfolgreich verankert und legitim waren, bspw. Gruppenarbeit. National- und regionalspezifische Drücke werden dabei mehr oder minder von globalen überlappt bzw. durchdrungen. Bekannte Ansätze und Labels erfahren in den GPS Modifikationen, Ergänzungen und Rekombinationen, die nicht unerheblich sind. Auch die ungeplanten Hinterlassenschaften dieser Ansätze und Konzepte sind nolens volens als Triebkräfte und/oder Hindernisse im Spiel. Weil im Laufe von Jahren eine Reihe selbstwidersprüchlicher Innovationsinstrumente und –verfahren erprobt wurden, welche allesamt unter dem Super-Leitbild Lean Production firmier(t)en, lässt sich auch bei den GPS genau dies erwarten, je konkreter es wird: Widersprüche, Antagonismen und Inkonsistenzen unter einem homogenisierenden Dach bei anscheinend geklärten Begriffen, Bedeutungen und Vorgehensweisen. Die Umsetzung auf der Handlungsebene ist deshalb eine andere, wichtige und damit zusammenhängende Frage.

Richtet man den Blick vor dem Beschriebenen nach vorne auf reale Implementierungsprozesse, ist Folgendes wahrscheinlich: Was sich für die Entwicklungsprozesse von Mythen auf der Makroebene annehmen lässt, wird nahe liegender weise auch auf der Mikroebene seinen Niederschlag finden. Es ist deshalb vorstellbar, dass die so genannten Best-Practice-Standards der GPS faktisch gar keine bzw. viel weniger zu solchen werden bzw. sind, weil sie sich im Prozess der Einführung flexibler Standardisierung faktisch kaum ganz in der Organisation verbreiten und verankern können, und gleichzeitig, dass Standards bei weitem nicht so flexibel und geschmeidig adaptier- und wandelbar sind, wie behauptet und gewünscht. Standards sind womöglich mehr von der Realität entfernt als offiziell kommuniziert. Es könnte sein, dass der Druck zur Imitation und Verbreitung von Standards und den GPS insgesamt trotzdem oder gerade deshalb steigt, auch wenn und weil die reale Adaption nur sehr unvollkommen funktioniert und viel Unerwartetes produziert. Es ist dann sogar plausibel, dass sich diese ganzheitlichen Systeme bewähren und durchsetz(t)en, „auch wenn oder sogar weil sie falsch sind“ (Luhmann 1988, S. 122), um es zugespitzt mit Luhmann zu sagen. Die interessante Frage ist dann, wie dies alles vonstatten geht und wie robust die Unternehmen, und damit die handelnden Akteure, sind, um auch die hausgemachten und fremden Irrtümer der GPS zu überstehen.

Welche Bilanz lässt sich nun bereits einleitend ziehen? Insgesamt ist zwar unzweifelhaft, dass Standard-Produktionssysteme mittlerweile in international agierenden europäischen Automobilunternehmen selbst zum Standard avanciert sind, als innovativ gelten bzw. gar als „neue Stufe der Evolution“ (Jürgens 2003b, S. 28) von Lean Production zur Disposition stehen. Sie werden als Erfolgskonzepte wahrgenommen und promotet<sup>7</sup> und können daher als „legitime Modelle“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 168) im Feld bezeichnet werden. Doch „an der Standardisierung scheiden sich die Geister“

<sup>7</sup> Vgl. dazu bspw. [www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-16635.html](http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-16635.html), 20.02.2003; [www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-18651.html](http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-18651.html), 04.08.2006; [www.aps.mb.uni-dortmund.de/de/content/research/produktion](http://www.aps.mb.uni-dortmund.de/de/content/research/produktion), 08.08.2007

(Jürgens 2003b, a.a.O.). Ob Standardisierung und die GPS halten, was sie bzw. ihre Promotoren versprechen, ob die Erfolge, die den GPS zugeschrieben werden, nicht auch ohne sie möglich wären - beides ist offen und denkbar. Die Organisation von Standardisierung bzw. Homogenisierung in dezentralen Strukturen durch GPS ist jedenfalls ein Konfliktfeld, über dessen Entwicklung und Dynamiken immer noch verhältnismäßig wenig anhand von Einzelfällen beschrieben wurde. In der Kontroverse zu den GPS sind „noch viele Punkte offen“ (Jürgens 2003b, S. 31) und es gibt sowohl in den Unternehmen als auch im Kreis ihrer Berater sowie in der Wissenschaft widersprüchliche, wechselnde und inkonsistente Auffassungen, Befunde und Empfehlungen. Die Lage ist bei weitem nicht so eindeutig wie es scheint. Über die jahrelangen mikropolitischen Adaptions- und Ausgestaltungsprozesse mit ihren Wirkungen in den Unternehmen und an ihren einzelnen Standorten, die erst zu diesem Trend der Standard-Produktionssysteme führ(t)en und ihn in actu in die eine oder andere Richtung lenken, gibt es kaum differenzierte Beschreibungen aus der Insiderperspektive. Insbesondere gilt dies für Prozesse in den wichtigen deutschen Brownfields<sup>8</sup> der Unternehmen, die im vorliegenden Fall für den Gesamtkonzern, seine Ausrichtung und das Verhältnis von gemeinsamen und unterschiedlichen Interessen betrieblicher Akteure eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen, weil hier gewachsene institutionelle Muster nicht ohne weiteres abzuändern und ersetzbar sind. Qualitativ orientierte Studien aus der Insiderperspektive, die aktuelle organisationstheoretische Ansätze zur Erklärung und Analyse dieser Prozesse sowohl innerhalb als auch zwischen Automobilkonzernen reflektieren, als Werkzeuge nützen und anhand empirischer Daten weiter denken, sind eher Mangelware.<sup>9</sup> In diese Forschungslücke hakt diese Arbeit ein.

Am Fallbeispiel wird die Politikhaltigkeit des innerbetrieblichen Entscheidungsprozesses bei der Entwicklung und Implementierung des „ganzheitlichen“ Standard-Produktionssystems fokussiert, speziell in einem der wichtigsten heimischen Produktionswerke des Konzerns. Es geht dabei einerseits um den spezifischen Standortdiskurs und -entscheidungsprozess sowie die Ebene der Aktivitäten, gleichzeitig um den Einfluss, den die Prozesse in diesem Werk auf die Akteure der Zentralbereiche ausüben – und vice versa. Der Titel der Arbeit „Sisyphus und Machiavelli“ zielt darauf ab, dass es sich bei der Ausgestaltung von Standardisierung mithilfe ganzheitlicher Produktionssysteme um einen sozialen, immer Macht basierten mikropolitischen

<sup>8</sup> Dem gegenüber stehen die auf der grünen Wiese errichteten „Greenfield“-Fabriken wie bspw. das Werk von BMW in Leipzig oder die demgegenüber bereits älteren von Ford in Saarlouis, von Opel in Eisenach, von Mercedes in Rastatt oder BMW in Leipzig, über deren Organisation und Funktionsweise etliche Untersuchungen durchgeführt wurden.

<sup>9</sup> Der vom Institut für Arbeitswissenschaft (2002) herausgegebene Band „Ganzheitliche Produktionssysteme“, der u.a. Implementierungsprozesse in Brownfields darstellen soll, lässt Anbindungen an die Organisationstheorie und kritische Distanz vermissen. Er spiegelt und reproduziert aus meiner Sicht im Wesentlichen „mimetisch“ die propagierten Ideale, Sollvorstellungen bzw. Selbstbilder beteiligter Promotoren als die eine Seite der Medaille: Aussagen gemäß der normativen Vorgaben. Es findet sich nichts darin von dem, was soziologisch am meisten interessiert: latente Funktionen der Konzepte, die strukturell begründeten Probleme bei der Einführung, die Entkopplung von formalem Konzept und tatsächlichem Handeln, unbeabsichtigte, belastende Folgen und Paradoxien für Akteure und Organisation, politische Verwerfungen und Machtspiele als Kehrseite dieser Medaille. Die Lage sieht auch in 2006 nicht viel anders aus: auf der Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft entsteht der Eindruck, GPS-Konzepte seien per se Effizienz steigernd (Neuhaus 2006).

Bargainingprozess handelt, in den divergierende und inkonsistente Motive, Interessen und Rationalitäten von Akteuren eingehen. Widersprüche, Diskontinuitäten, Inkonsistenzen, Paradoxien, Entscheidungsprobleme durch Polymorphie sind nicht nur seine Folge, sondern seine Grundlage, die ihn unaufhaltsam antreiben und am Laufen halten.

### 1.1. Hypothesen

Insgesamt lassen sich nun aus dem Beschriebenen für die hier vorgelegte sozialwissenschaftliche Studie folgende, miteinander verknüpfte Arbeitshypothesen ableiten:

Zentral ist **erstens**, dass der offizielle, normative Unternehmensdiskurs zum Thema ganzheitliche Standard-Produktionssysteme und Standardisierung anders ist, als er sein müsste, wenn ihm die tatsächlichen Entwicklungen in der Gesamtlage zugrunde liegen würden. Man geht in der Branche anhaltend davon aus, dass die Nachahmung von „Erfolgskonzepten“, sprich: Toyotas, und Standardisierungsprozesse zwingend sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. **Zweitens** zeichnet sich ein Antagonismus ab: Einerseits wird durch globale Drücke nicht nur zwischen den Organisationen eines organisationalen Feldes immer stärker Strukturähnlichkeit forciert, wie es sich in Anlehnung an die Grundannahmen neo-institutionalistischer Erklärungsansätze sagen lässt (Di Maggio/Powell 1983/2000, Hasse/Krücken 1999, Hasse 2003, Hasse/Krücken 2005), sondern Isomorphieprozesse finden wohl „zumindest in den Grundlinien“ (Minssen 1999, S. 46) feldübergreifend statt. Gleichzeitig führen konkurrierende und sich überlagernde institutionelle Einflüsse und Logiken sowie die Übersetzungs- und Anpassungsbemühungen von Akteuren zu einer Vielfalt neuer und hybrider Formen, Praktiken und Bedeutungen. Es kommt so zwar einerseits zur Verbreitung der GPS-Systeme und von Standards, hier v.a. in der europäischen Region des organisationalen Feldes, doch - und das ist wichtig - nicht zu einer Gleichheit in den Prozessen und Resultaten bei der Implementierung. Differenzen lassen sich deshalb auch bei der Implementierung ganzheitlicher Standard-Systeme innerhalb der Organisationsgrenzen zwischen den einzelnen Subeinheiten erwarten. Von immenser Bedeutung ist dann allerdings, wie die Organisation und die Akteure damit umgehen und was das für den institutionellen Wandel bedeutet. **Drittens**, dies wird im empirischen Teil der Arbeit vor allem fokussiert, wirkt sich der Zwang zur Homogenität und Standardisierung viel stärker im und auf das Binnengefüge und die Sozialordnung der international aufgestellten Organisationen aus als es vor der Entwicklung und Einführung der ganzheitlichen Produktionssysteme der Fall war. „Starke Kräfte“, die Richtungweisend, Orientierung gebend und aus Legitimitätsgründen nicht zu ignorieren waren, gab es zwar schon vor dieser Zeit, was sich etwa am Beispiel Gruppenarbeit gezeigt hat (vgl. bspw. Deutschmann 1996a, Jürgens 1993, Minssen 1993b, Sey 2001), doch konnten die Unternehmen und ihre Subeinheiten sich vermutlich noch deutlich einfacher der komplizierten Abgleichung von Leitbildern und Standards entziehen, ihren operativen Kern gegen allzu viel Druck abschirmen und sich auf relativ stabile institutionelle Umwelten verlassen (vgl. Hasse/Krücken 1999, Kühl

1997a/2001, Minssen 2001a). Entscheidend ist für die hier eingenommene Argumentation, dass dies so nicht mehr der Fall ist und dass dies Reorganisationsprozesse grundlegend verändert hat. Normative Erwartungen, widersprüchlich, instabil und real kaum unerfüllbar, schlagen ungefilterter auf den operativen Kern durch und sorgen hier für Turbulenzen und Irritationen. Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass die GPS in ihren Effekten gleichzeitig überschätzt und unterschätzt werden. Steuerungsfähigkeiten durch die Systeme werden überschätzt, Erfordernisse und Folgen unterschätzt. Auch wenn sich der Druck zur Umsetzung einer „flexibler Standardisierung“ durch paradoxe Entwicklungen deutlich erhöht zu haben scheint, heißt dies keineswegs schon, dass die faktischen Prozesse und Handlungen von Organisationen und Akteuren den Idealen entsprechen können (vgl. Brunsson 1989, 2003; Meyer/Rowan 1977).

Unsicherheiten, Inkonsistenzen, Turbulenzen, im Umfeld und Binnenraum reproduziert, sind in der hier vertretenen Sicht schließlich **viertens** die wichtigsten Voraussetzungen für die „Empfänglichkeit“ der Organisationen gegenüber dem GPS und der Verbreitung dieser Modelle. Entgegen allen Anscheins von Homogenität und Einheitlichkeit sind Inkonsistenz, Heterogenität und Widersprüchlichkeit das Signum, das den „tief greifenden Umbruchprozess“ „zu Beginn des zweiten Jahrhunderts des Automobils“ (Jürgens 2003b, S. 15, vgl. auch Schumann et al. 2005, S. 8f.) kennzeichnet. Dies ist Voraussetzung *und* gleichzeitig Folge „ganzheitlicher“ Produktionssysteme. Die problematischen Folgen des GPS im Einführungsprozess verhelfen, dies ist der eigentlich Kern des hier besprochenen Falls, paradoxerweise zur weiteren Durchsetzung und Verbreitung des Konzepts – allerdings unter veränderten faktischen Vorzeichen und Konstellationen. Die neuen ganzheitlichen Standard-Produktionskonzepte können somit als Ausdruck und Ergebnis, aber auch Mittel und Triebkraft paradoxer und inkonsistenter Entwicklungen in Organisationen und im organisationalen Feld verstanden werden.

## 1.2. Operationalisierung der Kernfrage

10. Welche Faktoren, Hintergründe und Dynamiken können die Versuche einer zunehmenden Zahl globaler Automobilunternehmen erklären, ihre Unternehmensstrukturen unternehmensweit durch die Einführung und Ausgestaltung so genannter ganzheitlicher Standard-Produktionssysteme zu homogenisieren und sich dabei aneinander zu orientieren, obwohl in den einschlägigen Management- und Wissenschaftsdiskursen hinlänglich bekannt ist, dass es den One-Best-Way nicht gibt?
11. Im Rekurs auf die Theorie formuliert: Warum herrscht im organisationalen Feld und in Organisationen erhöhter Isomorphiedruck, obwohl gleichzeitig so viel dagegen spricht und faktisch viel eher Polymorphie erwartet werden kann? Wie hängen diese gegensätzlichen bzw. antagonistisch scheinenden Dynamiken zusammen?



12. Was passiert, auf diese Fragen bezogen, in dem zur Disposition stehenden Konzern über die Jahre der Einführung des GPS und danach, speziell im innerbetrieblichen Entscheidungsprozess eines der wichtigsten Brownfields?
13. Welche Motive und Interessen handelnder Akteure, welche Kräfte und Mechanismen, welche unbeabsichtigte Effekte und Probleme wirken in den Prozess an diesem Standort ein?

### 1.3. Aufbau

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nachdem in Kapitel eins einleitend die Ausgangslage, Fragestellungen und Hypothesen vorgestellt wurden, fokussiert Kapitel zwei auf die Darstellung der Grundachsen der Arbeit. Hier werden wesentliche Positionen, Begriffe und Debatten herausgearbeitet und dargestellt. Die aktuelle Forschungslage zum Themenkontext Produktionssysteme in der Automobilindustrie wird pointiert, für die Arbeit relevante organisationstheoretische Ansätze und Diskurse werden entfaltet und diskutiert. Hier steht die Darstellung der Grundbegriffe, Ansätze und Weiterentwicklungen des Neo-Institutionalismus in Ergänzung zu macht- und akteurszentrierten Ansätzen im Zentrum.

In Kapitel drei geht es um die „Gesichter des modernen Kapitalismus“ unter dem Aspekt der Unbeherrschbarkeit aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen. Das Ziel ist hier, die Gesellschaftlichkeit, die Eigenlogik und Widersprüchlichkeit derzeitiger Innovations- und Veränderungsprozesse in und zwischen Unternehmen bzw. Organisationen zu verdeutlichen. Diskutiert werden „Fiktionen“ und Dynamiken, die für das Verständnis der Hintergründe aktueller Standardisierungskonzepte sowie der Triebkräfte ihrer Entwicklung und Implementierung in Unternehmen relevant sind. Schließlich wird hier noch einmal auf die vorgestellte Theoriekonzeption ergänzend Bezug genommen. In der Absicht diese zu erweitern, um den schnellen Wechsel von Konzepten und Praktiken in Unternehmen und das Problem der Inkonsistenz besser erklären und verstehen zu können, was ja für die GPS und für die Standardisierung von besonderer Bedeutung ist, wird Schumpeters Theorie der Innovation in ihren wesentlichen Aussagen im Hinblick auf die GPS-Konzepte zugespitzt. Im Anschluss daran rücken, wiederum unter Rückbezug auf die neo-institutionalistischen Grundlagen, Mythen in den Blick. Von Interesse ist bei der Darstellung und Diskussion von Deutschmanns Modell der „Mythenspirale“ die Konstitution, Verbreitung, Krise und Koexistenz von Rationalitätsmythen. Diese Überlegungen werden für die GPS-Konzepte, ihre Implementierung und die dabei vonstaten gehenden (De-)Institutionalisierungsprozesse fruchtbar und anschlussfähig gemacht.

In Kapitel vier rückt schließlich der radikale Strukturwandel in der Automobilindustrie in den Vordergrund. Neben den zentralen Entwicklungsdynamiken wird der Zusammenhang zwischen Tradition, Adaption und Innovation im Transformationsprozess der Automobilindustrie reflektiert. Danach werden im Hinblick auf unseren Fall

das „Aufleben“ von Lean Thinking „wider besseres Wissen“ diskutiert sowie der aktuelle Diskurs zu Gruppenarbeit und ihren Modifikationen, zum Standardisierungskonzept und zum Alternativmodell Auto 5000x5000 in den Eckpunkten ausgeleuchtet und besprochen.

In Kapitel fünf nähern wir uns dem empirischen Fall. Hier werden Ausführungen zur ethnographischen Organisationsforschung, der Methode, dem Forschungsdesign und den Erfahrungen im Forschungsfeld gemacht.

In Kapitel sechs folgen schließlich die Fallbesprechung und die Präsentation der empirischen Ergebnisse. Nach der differenzierten Beschreibung der Ausgangssituation und der Hintergründe, Kontextbedingungen, Abhängigkeiten und Handlungszwänge im Vorfeld der GPS-Implementierung, wird das Gesamtsystem des GPS mit einer kurzen Skizzierung der impliziten Spannungs- und Konfliktfelder dargestellt. Daraufhin folgen eine kurze Zwischenbilanz und ein Ausblick auf den Fall. Dabei soll das GPS als Rationalisierungsmythos, Problemlösungsinstrument und Wegbereiter unausweichlicher Konflikte und Reformen im Unternehmen erkennbar werden.

Anschließend kommen die zentralen Akteure und Akteursgruppen der innerbetrieblichen Handlungskonstellation im Implementierungsprozess und damit die Mikropolitik in den Vordergrund. Ausführlich werden nun Interessen, Wahrnehmungen, Zwänge, mikropolitische Schachzüge, Interaktionen und Konflikte beschrieben. In diesem Zuge werden die zentralen Dynamiken und unintendierten Effekte des Konzepts im Zuge der Einführung und Implementierung für Akteure und Organisation deutlich gemacht. Ein graphischer Überblick macht danach Hot Spots sowie zentrale Fragen, Prozesse und Konflikte des GPS-Prozesses kenntlich. Schließlich treten Paradoxien und Antagonismen als Folge von Homogenisierungs- bzw. Standardisierungsversuchen durch das GPS in den Mittelpunkt. Von besonderem Interesse ist dabei, wie Prozesse der Isomorphie und Polymorphie im Einführungsprozess in Gang gesetzt werden, wie sie (nicht) zur Wirkung kommen und wie sie sich gegenseitig bedingen.

Das Schlusskapitel fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

## **2. Die Grundachsen der Arbeit: Positionen, Begriffe, Debatten**

Im Zuge der Bearbeitung des ersten großen Teils der Arbeit bis einschließlich des Kapitels 5 werden relevante Diskursfäden aufgegriffen und zueinander in Bezug gesetzt. Der folgende Überblick soll in komprimierter Form die ins Spiel kommenden Bezüge und Aspekte fokussieren und damit den Umriss, Inhalt und die Richtung des Forschungsprogramms verdeutlichen.

### **2.1. Bekannte Gedanken in neuem Licht:**

#### **Institutionelle Einbettung - Kontingenz - Macht und Kontrolle**

Die grundlegenden Annahmen dieser Arbeit sind nicht neu, sondern seit einigen Jahren eher wieder neu entdeckt. Sie beanspruchen unverändert, vielleicht mehr denn je Bedeutung, wenn es um neue Dynamiken und Ordnungspolitiken in Wirtschaft, Gesellschaft und Organisationen geht. Ziel ist nachfolgend, diese Annahmen und Bedeutungen in Bezug auf aktuelle Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft und schließlich speziell im Hinblick auf den empirischen Fall darzustellen und zu umreißen.

#### **2.1.1. Institutionelle Einbettung und Mythen im modernen Kapitalismus**

Der Gedanke der wechselseitigen Bezogenheit und Verschränkung von Industrie und Gesellschaft und daraus abgeleitet der institutionellen Einbettung betrieblicher Arbeitspolitik in sektorale und gesamtgesellschaftliche Strukturen und Regelwerke sind keineswegs eine Erfindung der Gegenwartssoziologie. Sie scheinen jedoch in Zeiten von „begrenzten Entgrenzungen“ (Minssen 2000, Kratzer 2002, 2003) und immer schnelleren Wandels, von „machiavellistischen“ Globalstrategien multinationaler Konzerne mit ihren überraschenden, auch nicht intendierten Nebenfolgen und manchmal fragwürdigen Erfolgen breiteste Zustimmung zu erfahren und sich zunehmend mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen – nicht nur in der Soziologie, sondern auch unter Ökonomen. Doch diese „Einbettung“ und der über weite Strecken selbstverständlich modische Gebrauch des Begriffs ist nicht ganz unproblematisch, weil institutionelle Strukturen im modernen „Turbo-Kapitalismus“ (Deutschmann 2002c) weit weniger stabil und eindeutig sind als oft noch unterstellt und diese Tatsache Organisationen und Individuen als Akteuren bildlich gesprochen den Boden unter den Füßen wegzuziehen droht, auf dem sie stehen. Diese Tatsache spiegelt sich auch unmittelbar in den modernen Produktions- und Managementkonzepten wider: Sie beinhalten im Wesentlichen widersprüchliche Prinzipien, mit denen wiederum zunehmende Widersprüche und Inkonsistenzen gemanagt und bewältigt werden sollen.

In seiner Untersuchung „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (1904) sprach Max Weber von dem „grundstürzenden“ Umgestaltungsprozess, den unser Wirtschaftsleben und damit unser Kulturleben überhaupt durch das Vordringen des Kapitalismus erlebten. Seine viel zitierte Metapher vom „stahlharten Gehäuse“

bringt unmissverständlich auf den Nenner, worum es geht: Das moderne Individuum ist viel weniger frei als moderne Mythen und Versprechen ihm vorgaukeln. Es ist vielmehr eingezwängt, bedroht vom Verlust seiner Freiheit und der zunehmenden Einengung seiner Handlungsräume. Doch das gilt eben nicht nur für Individuen, sondern auch für organisationale Akteure. Der im ersten großen Schritt in die Grundlagen dieser Arbeit aufgenommene Diskussionsstrang zur Globalisierung ist an den Fragen ausgerichtet, wie sich die Regulationsweise des Weltsystems verändert(e), wie gewachsene nationale institutionelle Ordnungen dereguliert und/oder durch globale, transnationale Standards überformt werden, ob und wie dadurch bisherige Regulierungen ersetzt werden und wie sich Arbeit, Leben, Geld und Politik zwischen beschleunigter Instabilität und Informalität formieren, schließlich, wie dies durch und auf Organisationen bzw. Unternehmen wirkt (vgl. bspw. Altvater/ Mahnkopf 2002; Deutschmann 2002a; Dörre 1996a; Eckardt et al. 1999a/b; Giddens 2001; Hasse 2003, Kronauer 2002; Windolf 2005; Wolfgang-Ritter-Stiftung 2002). Was in Betrieben und Organisationen geschieht, was entschieden und wieder zurückgenommen wird oder auch unentschieden in der Schwebe bleibt, scheint immer stärker durch nur schwer fassbare, widersprüchliche und verselbständigte Dynamiken und Kräfte, Motive, Interessen und grenzüberschreitende Zusammenhänge bedingt und beeinflusst zu sein. Je offensichtlicher wird, dass die globale Wirtschaft sich mit ihren Strategien, Dynamiken und Prozessen auch selbst zum Problem wird, dass die Intensivierung des Wettbewerbs und die Übertragung von „Erfolgsmodellen“ nicht zwangsläufig zu mehr Reformfähigkeit und Innovationsfähigkeit führen (vgl. Hasse 2003, Pries et al. 2006) und abstrakt-deterministische ökonomische Modelle nicht aufgehen, desto weniger kann die Gesellschaftlichkeit der Wirtschaft und der in sie involvierten Akteure ignoriert werden.

Neuere Standardwerke der Organisationstheorie vermerken die „Rückkehr der Gesellschaft“ in die Organisationswissenschaft (Ortmann/Sydow/Türk 1997, Senge/Hellmann 2006). Der Blick auf den Einfluss des sozialen Kontextes auf Unternehmen geht auf einen im Grunde genommen „alten“ soziologischen Gedanken zurück, der mit dem Neo-Institutionalismus wieder verstärkt in die Organisationsforschung eingezogen ist: Es ist der Gedanke, dass ein Set von normativen Vorstellungen und Erwartungen, die in einer Gesellschaft den Charakter von Institutionen annehmen, die unbegrenzte Zahl von Handlungsmöglichkeiten begrenzen, dabei Orientierung schaffen und gleichzeitig Zwang ausüben (können). Institutionen können als übergreifende Erwartungsstrukturen definiert werden (Hasse/Krücken 1999, S. 7), die darüber bestimmen, wie und mit welchem Ziel etwas getan werden soll, das heißt, welches Handeln legitim und was ausschlaggebend für Entscheidungen ist. Institutionen eröffnen einen Möglichkeitsraum von typischen Handlungsmustern und sie machen das Handeln reziprok anschlussfähig. Als objektivierte Wirklichkeit begründen sie Anerkennung und Halt, beinhalten dabei jedoch auch das Moment der Begrenzung (vgl. Senge 2006, S. 42). Doch Institutionen können nicht länger als gegebene, feste und voll institutionalisierte Strukturen betrachtet werden, sondern vielmehr als Prozess der Entstehung, der nicht zwingend stabilen Etablierung und schließlich des

mehr oder weniger schnellen Niedergangs von Strukturen (Deutschmann 1997, 2002d). Dabei geht es um weit mehr als nur um wettbewerbliche Strukturen und es geht vor allem um die Erkenntnis, dass Institutionalisierungsprozesse reflexiv verlaufen. Das bedeutet, Institutionen müssen immer wieder neu erfunden werden und dieser dynamische Prozess verläuft keineswegs reibungs- und friktionslos (vgl. Tolbert/Zucker 1996, Becker-Rittersbach et al. 2006a).

Entscheidend ist, dass die technischen oder organisatorischen Möglichkeiten allein nicht automatisch dafür sorgen, dass Produkt- und darauf folgende Produktionsinnovationen - bezogen auf unseren Fall: Ganzheitliche Produktionssysteme - angenommen werden und sich durchsetzen. Dazu braucht es immer auch eine sozio-kulturelle Rahmung durch kulturelle Leitbilder. Diese sind zu verstehen als „historisch kontextgebundene Rationalisierungen einer >an sich< nicht deutbaren, ungewissen Unternehmensumwelt ... und können im genauen Sinn als >Mythen< (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983) klassifiziert werden“ (Deutschmann 2001c, S. 140). Sie legen den Grund für die „soziale Einbettung“ der Innovation, die ihren ökonomischen Erfolg erst möglich macht, aber, und das ist entscheidend, die für den Erfolg notwendige gesellschaftliche Resonanz kann, auch wenn noch so intensiv auf unterschiedlichen Schauplätzen in und um Organisationen und Unternehmen herum dafür geworben wird, nicht gezielt gemacht und kontrolliert werden, sondern bleibt ein „emergentes Phänomen“. Es ist nahe liegend, dass es in den durch hohe Unsicherheiten geprägten Szenarien nicht zu hinterfragende Leitplanken geben muss. Rationalitätsmythen, „ein lediglich nicht ganz so gut klingendes Synonym für Leitbild“ (Kühl 2000, S. 173) haben die Funktion „die Veränderungsprozesse gegen ein Übermaß an Unsicherheit in Bezug auf das Ob und Wie abzuschotten.“ Sie spielen eine zentrale Rolle in Prozessen des Wandels, weil sie für das Handeln des Managements eine Art Transformationsfunktion haben. Sie unterstützen Manager darin, „unsicheres Wissen wie sicheres zu behandeln“ (Kühl 2000, S. 165).

Leitbilder können aber erst dann zu solchen werden, also eine Sogwirkung entfalten, wenn ihre Botschaft weitreichend genug gesellschaftliche und betriebliche Resonanz findet, wenn sie anschlussfähig sind an vorliegende Probleme, Fragen, Hoffnungen, Interessen, sprich: wenn die Botschaft auf ein bestimmtes gesellschaftliches und betriebliches Klima trifft, das aufnahmebereit ist und darauf reagiert. Erst wenn Unternehmen, Gewerkschaften und die Öffentlichkeit damit in irgendeiner Weise die Lösung der anstehenden Probleme verbinden und erhoffen und aus diesen Erwartungen heraus Verhaltensänderungen einleiten, hat eine Technologie und ein bestimmtes Konzept überhaupt potenziell die Chance zu diffundieren. Leitbilder schaffen – im Ideal gedacht - die zu ihrer rationalen Legitimierung erforderlichen Fakten selbst durch „zirkuläre, sich selbst bestätigende Handlungsketten nach dem Muster von Mertons >self-fulfilling prophecy<... Erst sie schaffen die Grundlage, auf der sich so etwas wie ein >Markt< entwickeln kann, nämlich: Ein durch reziproke, zeitlich, sachlich und sozial hinreichend spezifizierte Erwartungen bestimmtes System sozialer Interaktion zwischen Käufern und Verkäufern“ (Deutschmann 2001c, S. 147; vgl.

auch 1997, S. 59). Mit anderen Worten heißt das: Die Botschaft wird zur Rechtfertigungsbasis für bestimmte ökonomische Entscheidungen, nicht weil sie gesichert für Effizienz steht, sondern weil sie Effizienz *verspricht*; und sie erweist sich letztlich möglicherweise als effizient, wenn sie sich durchgesetzt hat – also rückwirkend (vgl. Ortmann 1995, S. 118). So wird die Strategie oder das Konzept im besten Fall im Nachhinein bestätigt und zwar unabhängig von den ursprünglichen Erfolgsaussichten. Die Durchsetzung und Institutionalisierung eines organisatorischen Konzepts lässt sich demnach keineswegs nur an das Kriterium „Markterfolg“ zurück binden, denn es ist kaum möglich, die ökonomische Erfolgsträchtigkeit von Konzepten zuverlässig *ex ante* zu bestimmen, dazu ist die Marktumwelt zu komplex, zu instabil und zu veränderlich.

Organisationen sind in ihrem Entstehen, ihrer Entwicklung und ihrem möglichen Ende aufs engste mit diesem System der Institutionen und Rationalitätsmythen verbunden, je nach Standort und Verfasstheit mit verschiedenen, überlappenden, konkurrierenden institutionellen Systemen und Mythen. Die *embeddedness*, die institutionelle Einbettung von Organisationen in ihr Umfeld, sorgt dafür, so die grundlegenden Beiträge der Neo-Institutionalisten, dass die treibenden Kräfte der Organisationsentwicklung die Übereinstimmung mit den legitimen Normen des Umfeldes und die Nachahmung erfolgreicher Muster sind und nicht etwa die Funktionalität von Strukturen oder die strategische Adaption. Die Entwicklung und die Verwerfung technischer und organisatorischer Systeme sind also keine rein autonomen Aktivitäten von Unternehmen, sondern in Relation zum isomorphen Druck und den legitimen Normen der Umwelt zu sehen. Legitimität ist, mit Kanter (1983, 1988) argumentiert, sozusagen das „power tool“ zur Durchsetzung von Leitlinien, Strategien und Praktiken in und zwischen Unternehmen.

Ein wesentlicher Ausgangspunkt dieser Arbeit ist demzufolge, dass organisationale Prozesse und Strukturen nicht auf autonomen Entscheidungen von Akteuren eines Unternehmens beruhen, sondern dass sie sich erst *in Bezug* auf die relevanten Akteure des Umfeldes und dessen institutionellen Regelwerke ausbilden und sich dadurch angleichen bzw. homogenisieren. Ganzheitliche Produktionssysteme werden eingeführt, weil es die anderen auch tun. Ähnlich wie für Individuen (vgl. Festinger 1954) ist auch für (Wirtschafts) Organisationen<sup>10</sup> (und ihre Subeinheiten) der soziale Vergleich, Anpassung und Konformität überaus bedeutsam, und dies offenbar umso mehr, je ähnlicher sie sich sind. Entscheidungen erfolgen somit nicht im luftleeren Raum, sondern in einem spezifisch wertgeladenen und durch institutionelle Anforderungen, Abhängigkeiten und Zwänge vorstrukturierten Kontext, wodurch trotz der Notwendigkeit, sich von Konkurrenten im Wettbewerb zu differenzieren, ein hohes Maß an Standardisierung von Präferenzen und Nachahmung von Strategien, Konzepten und Methoden entsteht. Entgegen einer universellen Modernisierungs- und Rationalisierungslogik und einer generalisierten Konvergenz steht aber, dass Unternehmen

<sup>10</sup>

Hier wird Organisation und Unternehmen synonym verwandt, weil das Interesse auf Wirtschaftsorganisationen gerichtet ist.

bei gleichen Umweltbedingungen und Kontextvariablen unterschiedliche Entwicklungsverläufe und Strategieschwerpunkte aufweisen und dabei ähnlich erfolgreich sein können (vgl. Pries 2006, S. 13). Was möglich und erfolgreich ist, ist vorstrukturiert und bedingt durch ein Geflecht von Faktoren, die in der Umwelt, im Binnenraum und vor allem in der Geschichte des Unternehmens begründet liegen. Die lokalen Faktoren zu einem Zeitpunkt überhaupt zu (er)kennen, sie im globalen Zusammenhang schließlich zu organisieren und zu managen, wird immer wichtiger für den längerfristigen Erfolg der Unternehmen im Wettbewerb – „globales Wissensmanagement“ lautet ein zentrales Stichwort in der aktuellen Debatte (Pries 2006, S. 22). Dabei geht es maßgeblich um Wissen über die institutionellen Voraussetzungen und Bedingungen für Innovationsprozesse.

Weil Organisationen in einem durch den sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Modernisierungsprozess zunehmend komplexer werdenden institutionellen Abhängigkeitsgefüge agieren, sind sie als korporative Akteure angewiesen auf, entlastet, aber auch bedroht durch das Gemisch gesellschaftlicher, politischer, Branchen bezogener, innerbetrieblicher und mehr denn je durch Finanzmarkt-Prozesse, die wiederum durch kontingente Einflüsse und Wechselwirkungen jederzeit aus dem Ruder laufen können. Es ist nahe liegend, dass die „Einbettung“ in institutionelle Kontexte und normative Vorgaben, die selbst immer weniger Beständigkeit und mehr Inkonsistenzen aufweisen, jedoch immer weniger abgeschirmt und/oder bewältigt werden können, im Endeffekt das genaue Gegenteil fördern und bewirken kann, nämlich „Entbettung“ (vgl. Deutschmann 2002c). Gemeint ist damit die Unterminierung von Halt gebenden institutionellen Strukturen und damit die Unbeherrschtheit von Prozessen in den Organisationen selbst, wie in ihrem Umfeld, weil neue kanalisierende Institutionen nicht so leicht herauszubilden sind und Ersatz bieten könnten. Alles dies widerspiegelt den gesellschaftlichen Umbruchsprozess und damit auch den Wandel betrieblicher Arbeitspolitik, insbesondere in den Automobilunternehmen, dessen Merkmal die Durchsetzung einer marktzentrierten Produktionsweise ist.

Wenn unterstellt wird, dass die Umwelt von Unternehmen nicht durch Eindeutigkeit und Stabilität, sondern in immer größerem Maß durch Unsicherheit, turbulente Komplexität, Unberechenbarkeit und Inkonsistenz, die Auflösung vertrauter Strukturen, demzufolge von „Haltlosigkeit“, normativer Desintegration und dem „Bazillus der Anomie“ (Dahrendorf 2003, S. 52) gekennzeichnet ist, dann ist zu erwarten dass sich diese „Welt ohne Halt“ in den Strategien, (Produktions-) Konzepten und internen Prozessen der Unternehmen widerspiegelt und umgekehrt auch durch die dadurch ausgelösten Dynamiken und Effekte bedingt und angetrieben wird. Die verstärkte Einschaltung von Unternehmensberatern ändert daran grundsätzlich nichts, sondern bestätigt dies nur. Im Kreislauf von Unsicherheit, Komplexität und Kontrollbedürfnissen scheinen Berater als „Diffusionsagenten“ (Hasse/ Krücken 1999, S. 17) of-

fenbar so unverzichtbar und funktional wie ihr Rat in seinen Folgen Komplexität und Abhängigkeit steigernd wirkt (vgl. Kieser 2002).<sup>11</sup>

Re-Standardisierung, Vergleichbarkeit, Imitation scheinen also gerade mit zunehmenden Schwierigkeiten des Vergleichens an Bedeutung zu gewinnen. „Benchmarking“ und die Orientierung an „Best Practices“ gelten als unentbehrliche Instrumente im globalen Wettbewerb, der maßgeblich an den Erwartungen der Finanzmarktakteure orientiert ist. Doch simple Prinzipien erzeugen bekanntlich komplexe Realitäten. Der Vergleich zwischen Organisationen ist zwar Stütze, aber auch, dies wird unterschätzt, Stressfaktor und Gefahr für Organisation und die sie gestaltenden Akteure – je unähnlicher Organisationseinheiten, aber auch die in ihnen handelnden Akteure aufgrund ihrer sehr spezifischen Konstellation, Geschichte und institutionellen Einbettung faktisch sind. Vergleich setzt Vergleichbarkeit voraus, die nicht per se vorhanden ist, sondern bei zunehmender Ausdifferenzierung in Gesellschaft und Organisationen erst - in einem sozialen Prozess - hergestellt werden muss. Dies alles ist, wie wir am Fall sehen werden, weit weniger simpel, Effizienz fördernd und rational, als es auf den ersten Blick scheint und als es auf den offiziellen Bühnen kommuniziert wird.

### ***2.1.2. Kontingenz und ihre Transformation in Eindeutigkeit***

„Kontingenz“<sup>12</sup> meint bekanntlich „z u g l e i c h abhängig von einem Kontext ... und unbestimmt“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 313). Prozesse sind offen und sie sind es nicht nur in Richtung Zukunft – Rückschritte sind möglich, was gerade auch im Hinblick auf arbeitspolitische Errungenschaften deutlich wird. Was als errungen, bewährt und sicher gilt, entfaltet sich zum einen nicht von alleine und es kann und muss auf kurz oder lang zwangsläufig zerstört oder zumindest transformiert werden. Das Beste kann noch, es muss aber nicht zwangsläufig kommen und das Angestrebte und mühsam Geplante stellt sich bei größter Anstrengung und bestem Willen nicht zwangsläufig ein. Was jedoch neu und möglicherweise unintendiert entsteht, schließt an etwas an, was mit den ursprünglichen Intentionen in Verbindung steht (Dahrendorf 2003, S. 20). Entscheidend ist, dass die erhöhte Kontingenz zum einen der Vermittlung durch Institutionen und Orientierung gebende Leitlinien bedarf und immer nur durch handelnde bzw. kommunizierende Akteure zu bewältigen und in Eindeutigkeit zu transformieren ist. Immer dreht es sich in den Entscheidungsprozessen für den einen oder anderen Weg um die Konstruktion und Dekonstruktion von Ursache-Wirkungsbeziehungen, also von Rationalitäten, die nur durch Kommunikation vorgenommen und „wirklich“ werden und sich nur kommunikativ bewähren können. Ge-

<sup>11</sup> Im Zuge des Kreierens immer neuer und immer kurzlebigerer Organisations- und Managementkonzepte wird der Kreislauf von steigender Umweltkomplexität, Unsicherheit und Kontroll- und Beratungsbedürfnissen fortlaufend angeheizt (vgl. Kieser 2002).

<sup>12</sup> Ortmann: „Wer die Kontingenz der Prozesse betont, sagt im Übrigen nicht: „Alles ist möglich und die ganze Richtung beliebig“. Die landläufige assoziative Gleichsetzung von Kontingenz und Beliebigkeit ist, um es vorsichtig auszudrücken, ein Missverständnis. Sondern mit der Kontingenzthese wird eine Frage aufgeworfen, die sich dem rationalistischen Denkmuster gar nicht stellt, nicht zu stellen braucht: wie Kontingenz in Eindeutigkeit transformiert wird“ (Ortmann 1990, S. 102).



nau dies – Kommunikation nach innen und außen durch und mit verschiedensten Akteuren und Anspruchsgruppen - ist die zentrale Herausforderung und zugleich das Kernproblem, mit dem sich die Unternehmen heute nolens volens befassen müssen, für das sie Lösungen repräsentieren und letztlich auch real produzieren müssen. Genau darin – ob und wie sie damit (nicht) umgehen, wie Kommunikation und Arbeit verknüpft und organisiert sind – scheint der Schlüssel zu liegen, der im besten Fall, aber keinesfalls zwingend Vorteile, Verbesserungen, Erfolg und Innovationen<sup>13</sup> gegenüber Wettbewerbern hervorbringen kann.

Kontingenz bedeutet bezogen auf die Akteure der Automobilindustrie: Wenn Ziele, Präferenzen, Strategien und Leitlinien der Unternehmen in immer kürzeren Abständen neu gesucht, definiert oder auch verteidigt werden müssen, bleibt dies nicht folgenlos für die soziale Ordnung und die Akteure, die sie (re-)produzieren. Zu erwarten sind bei steigender und anhaltender Unsicherheit deshalb nicht weniger, sondern mehr aufreibende und schärfere innerbetriebliche Spannungen, Machtkämpfe und Konflikte. Arbeitspolitiker und die mit Arbeitspolitik befassten Betriebsräte und Manager der Automobilindustrie stehen dabei unter massivem Veränderungsdruck, ohne dass ex ante eindeutig zu klären ist, welche arbeitspolitische Richtung, welches Produktionskonzept richtig ist. Das Dilemma liegt auf der Hand: Was gut und gut genug ist, lässt sich innerhalb kapitalistischer Ökonomien nicht definitiv entscheiden, es hängt von einem komplexen Wechselspiel verschiedenster Faktoren im Binnenraum und Umfeld des Unternehmens ab. Je mehr Eindeutigkeiten, gemeinsame Überzeugungen und Werte in und um Unternehmen erodieren und verblassen, je größer die Unsicherheit und Orientierungslosigkeit damit wird, desto mehr bekommt wiederum, so eine These dieser Arbeit, das Leitbild „Ganzheitlichkeit“ Sinn, verspricht es doch Integration und Nachhaltigkeit. Unter dem Label von geschmeidiger „Ganzheitlichkeit“ schlummern aber vor allem latente Komplexität, Inkonsistenzen und Widersprüche, die sich nicht einfach in Luft auflösen und nicht von komplizierten Entscheidungsprozessen bei hohem Handlungsdruck entheben. Auch das zeigt uns der Fall.

### ***2.1.3. Macht und Kontrolle durch Standardisierung und Selbstorganisation***

Im Wesentlichen dreht sich das globale Rationalisierungsgeschehen um zwei Leitlinien bzw. Entwicklungsrichtungen: einerseits um „Standardisierung, Normierung, Controlling, Evaluation, Auditing“ und andererseits um „die Ablösung hierarchischer Modelle solcher Regulation und Steuerung durch Modelle der Selbstorganisation und Selbstevaluation“ (Ortmann 2003, S. 244). Seit einiger Zeit scheint nun die Ver-

---

<sup>13</sup> Unter Innovationen verstehe ich hier explizit nicht nur technische, sondern vor allem symbolische Artefakte, die als neu und besser wahrgenommen werden als das Bestehende. Als „innovativ“ wahrgenommene Produktionskonzepte haben, wie wir sehen werden, über weite Strecken symbolische Funktionen, auch wenn sie auf den ersten Blick technisch wirken. Sie verweisen auf Fragen der Organisation, Kommunikation und Integration von Wissen sowie der Konfliktregulierung in und zwischen den Organisationseinheiten und -parteien. Trotz aller Betonung von individuellen Leistungen geht es dabei im Kern immer darum, wie kollektive Leistungen möglich, verbessert und effizienter werden können.

schränkung und Selbstverstärkung dieser Entwicklungen immer mehr an Bedeutung zu gewinnen, was sich auch in den neuen Konzepten spiegelt. Das Experimentieren mit diesen Prinzipien zeigt(e) sich in der sich wandelnden Arbeitspolitik der Automobilunternehmen (vgl. dazu auch bspw. Giesefeld 1999). Selbst wenn Einigkeit im Zweifel an der Durchschlagskraft hierarchischer Steuerung besteht, implizierte die in den 1990er Jahren voran getriebene Dezentralisierung von Organisationen keinen Abschied von Hierarchie (Minssen 2001a, S. 186) und im Zuge der neuen ganzheitlichen Standardkonzepte scheint hierarchische Steuerung in neuem Gewand auferstanden: Die geltenden Regeln und Standards müssen idealiter von den Beschäftigten selbst entwickelt, kommuniziert, abgestimmt und verändert werden. Damit geht es nicht nur um Effizienz, sondern auch um die Neuverhandlung von Kontrolle, Macht und Verantwortung im Zuge äußerst komplexer Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, deren Gelingen, wie wir am Fall sehen werden, potentiell von vielen Faktoren blockiert und gestört werden kann. Die „Zumutungen der Selbstregulation“ für die Beschäftigten und die Organisation, wie sie sich bereits am Fall Gruppenarbeit gezeigt haben (Minssen 1999a, 2001a), sind noch steigerungsfähig und sie haben Folgen für Individuen und Organisation. Freilich steht im Zuge von Re-Standardisierung das Argument im Vordergrund, damit Kosten zu reduzieren und Effizienz zu erhöhen. Doch Kontrolle, das ist bekannt, senkt nicht, sondern schafft erst einmal neue Kosten, zudem ist sie niemals ein einseitiger, sondern ein reziproker Prozess von Macht und Gegenmacht. Auch das wird am Fall überdeutlich. Hier sind es insbesondere die mittleren Führungskräfte, die ins Zentrum rücken, weil sie als verantwortliche Treiber gefragt und als Betroffene erheblich in ihren Privilegien bedroht sind.

Wer Unsicherheit und Komplexität kontrolliert oder kontrollieren will, braucht ein Wissen um Macht, um Machtbeziehungen und Machtordnungen, denn aus der Kontrolle von Unsicherheit, resultiert Macht. Dazu ist der Blick auf das unmerklich Kleine, Unterschwellige, Unmerkbare in diesen Beziehungen nötig. Dieser Blick auf und die Praxis der „Mikropolitik“ ist in und zwischen Unternehmen ein permanentes, latentes, gleichzeitig aber äußerst prekäres, tabuisiertes und unterschätztes Thema. Dass „Wissen“ über Produkte, Produktionssysteme, Kulturen, Märkte und Wertschöpfungsketten dabei eine herausragende Rolle spielt, versteht sich fast von selbst, wenn man die Grundlagen der hier gewählten Theorieperspektiven in Betracht zieht. Versuche der Analyse und Steuerung von Organisationen ohne Management dieser Machtstrukturen und –beziehungen sind wenig aussichtsreich.

Die aktuellen Entwicklungen und Problemlagen der Arbeitswelt lassen es, so viel sollte bis jetzt deutlich werden, immer weniger zu, die gesellschaftliche Umwelt, gesamtgesellschaftliche Verflechtungen *und* komplexe Machtbeziehungen zwischen Akteuren bei der Analyse von Arbeitspolitik und ihren Wandlungen zu ignorieren. Das hat nicht nur Folgen für die gestaltenden Akteure in Unternehmen, sondern auch für diejenigen, die in ihrer Arbeit forschend und beratend auf sie Bezug nehmen. Sowohl verstehendes Erklären als auch Gestaltung und Veränderung von organisationa-

len Strukturen, von Wirtschaft als gesellschaftlichem Subsystem und von innerbetrieblichen Vorgängen ist nur möglich durch den Blick auf die Triebkräfte und Folgewirkungen in und jenseits der Unternehmens- bzw. Organisationsgrenzen, und das heißt immer auch: durch den Blick auf die (gerade auch latent) wirkenden Institutionen, die widersprüchlichen kollektiven und individuellen Sinnbezüge, Rationalitäten, Logiken und Interessen relevanter Akteure, die wiederum von deren gesellschaftlicher „Einbettung“ bzw. deren veränderlicher Position und Prägung abhängen. Entwicklungen sperren sich zunehmend mehr gegen jene Betrachtungsweisen und Ansätze, die implizit oder explizit von einer rationalen und ungestörten Plan-, Mach- und Gestaltbarkeit des innerbetrieblichen bzw. innerorganisationalen wie des sozialen Geschehens überhaupt ausgehen. Auch wenn diese in der Praxis gerade wegen ihrer eingängigen Ansprüche und Versprechen auf stärkere Resonanz und Nachfrage treffen als jene, die mit der notwendigen Distanz zu den Rezeptforderungen der Vieldimensionalität, Kontingenz und begrenzten Rationalität des Geschehens nachgehen, können sich erstere doch im Grunde in ihrer Erklärungs- und letztlich auch Problemlösungskraft nur als unzureichend erweisen.

## **2.2. Deutsche und internationale Forschung zur Automobilindustrie: Fundus mit Begrenzungen und blinden Flecken**

„Aus wissenschaftlicher Sicht war die Lage der Automobilindustrie selten so unübersichtlich und widersprüchlich wie gegenwärtig“ (Pries 2006, S. 10). Aber nicht nur das. Genauso interessant und nicht zuletzt von Bedeutung für diese Lage ist: Auch der wissenschaftliche Diskurs zu den Entwicklungen in der Automobilindustrie stellt sich, trotz mehr oder weniger ausgesprochenem Einverständnis über die empirische Vielfalt, widersprüchlich, inkonsistent, teilweise im wahrsten Sinne realitätsfremd dar (vgl. dazu Sey 2001). Zum Thema Gruppenarbeit und Lean Production lassen sich ex post nationale, dabei wiederum fach- und strömungsspezifische sowie internationale wissenschaftliche Diskursstränge und -phasen im „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell 1983/2000) der Automobilindustrie ausmachen, die nur mehr oder weniger und eher ungleichzeitig aufeinander Bezug nehmen, sich aber nolens volens an dominanten Leitbildern abarbeiten und sich explizit oder implizit dafür oder dagegen aussprechen (Sey 2001, Jürgens 2003b). Allein innerhalb der deutschen Industriesoziologie gab und gibt es vorherrschende und weniger beachtete Pfade in Argumentation und Zielsetzung. Manche äußerst einflussreiche deutsche Forscher und Institute (bspw. Schumann 1997-2006) haben sich erstaunlicherweise gerade um die Jahrtausendwende und der dabei um sich greifenden Internationalisierung und Fusionierung von Unternehmen recht wenig auf internationale und vergleichend ausgerichtete Forschung bezogen (vgl. Boyer et al. 1995, 1998, 1999a und 1999b, 2003, Eckart et al. 1999a und 1999b, 2000; Kilper/Pries 1999, Pries 2003) und dem internationalen „State of the Art“<sup>14</sup> nur mehr oder weniger, zumindest kaum explizit, Aufmerksamkeit gezollt – und vice versa.

<sup>14</sup> „State of the Art“ zu sein beansprucht, wie einleitend schon bemerkt, das Forschungsnetzwerk GERPISA.

Eine wichtige, von der Industriesoziologie als auch von der betrieblichen Arbeitspolitik geführte ambivalente Diskussion kreiste um das mit ungeahnten Bündelungseffekten verknüpfte Catchword „Globalisierung“ und den „neuen Kapitalismus“ bzw. unterschiedlich organisierter Kapitalismen im Zusammenhang mit Veränderungsstrategien und Politiken von und in Unternehmen (vgl. Windolf 2005). Während einerseits der Begriff oft vage benutzt wurde, entstanden Studien, die explizit auf die Globalisierung der Automobilindustrie bzw. die Internationalisierungsverläufe deutscher Konzerne eingingen (vgl. Eckardt et al. 1999a/b, 2000; Pries 1999, 2003).

Zu Beginn meiner Beschäftigung mit dem Thema Ganzheitliche Produktionssysteme stand, zunächst unabhängig von der Berücksichtigung neuerer Organisationstheorien, ein klassisch industriesoziologisches Thema im Fokus: die (Neu)Ausrichtung betrieblicher Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie in einem sich wandelnden Umfeld.<sup>15</sup> Im Hinblick auf den Fall wurden sukzessive eine Reihe von Aspekten und Streitpunkten relevant: Aus der Perspektive der kritischen deutschen Industriesoziologie wird seit einigen Jahren der Zusammenhang aktueller Unternehmenspolitiken und Arbeitsformen mit einer Grundtendenz neuer Überforderungs-, Entfremdungs- und Selbsttäuschungsformen herausgestellt. Diese gingen, so die Kernaussagen, mit Modellen erweiterter Selbststeuerung und Autonomiespielräume Hand in Hand und funktionierten durch eben diese Indienstnahme der Subjektivität (Kratzer 2002, 2003; Voß/ Pongratz 1998) nur umso perfekter, eben totalitär (vgl. bspw. Deutschmann 2001c, 2001d, 2002, Kocyba 2000a, 2000b).<sup>16</sup> Andere wichtige Stimmen, nicht weniger vom aufklärerischen Selbstverständnis geleitet, bezweifelten, dass mit der „Rationalisierungspartnerschaft“ zwischen Kapital und Arbeit und mit mehr Autonomie gleichzeitig mehr Repression, eine „Gleichstellungsideologie“ oder „Interessenharmonie“ korrespondiert (bspw. Schumann 1999, 2001). Dass innovative Arbeitspolitik im Sinne des „Mehr an Professionalität“ und „größerer Selbständigkeit“ die Interessengegensätze nicht aushebelt, wird durch aktuellste Studien weiterhin gestützt: „Die Debatte um wachsende Subjektivität (findet, S.H.) jenseits der Problemlagen und Veränderungserfahrungen dieser Beschäftigtengruppen (der Industriearbeiter, S.H.) statt“ (Schumann et al. 2005, S. 8/9). Wie viel Autonomie, Selbstregulation und Diskurs und wie viel Fremdsteuerung und Hierarchie im Zuge neuerer arbeitspolitischer Entwicklungen tatsächlich realisiert und realisierbar sind und ob durch den Anpassungsdruck einer globalisierten Marktkonomie die Kompromissfähigkeit innerhalb des bestehenden institutionellen Rahmens der industriellen Beziehungen in Deutschland langsam, aber sicher zur Neige geht – dies waren zu Beginn meiner Arbeit in der Automobilindustrie in diesem Diskurs die zentralen Schlüsselfragen, die bis dato immer noch sehr umstritten sind. Der Ausgang der Debatte über die zukünftige Ent-

<sup>15</sup> Vgl. bspw. Bungard 1995; Gerst 1999; Kocyba 2000a, 2000b; Kotthoff 1998; Kühl 2001; Minssen 2001; Sauer/ Döhl 1997; Schumann 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 usw.; Springer 1998a, 1998b, 1999a; Volpert 1995.

<sup>16</sup> Es ist ein bekanntes Argument, dass – gegenüber monarchischen oder diktatorischen Gesellschaftsformen - zu den zentralen Eigentümlichkeiten demokratischer bzw. parlamentarischer Regime der erheblich höhere Anspruch an das Selbstzwang- bzw. Selbstkontrollvermögen der Mitglieder gehört, auch wenn Fremdzwänge auch hier nie ganz verschwinden.

wicklung der Arbeitspolitik und der Arbeit in der Automobindustrie scheint nach wie vor offen und nicht entscheidbar (vgl. Dörre 1996a/b, 2005; Edwards 1999, Kotthoff 1998, Kratzer 2002, Kuhlmann 1998/2006, Lacher et al. 2002, Minssen 1999a/b, 2001a; Moldaschl et al. 2000, Roth 1995/2006, Sauer/ Döhl 1997, Sauer 2005, Schumann 1998-2005, Schumann et al. 2004-2006, Springer 1999, 2000).

Bei vielen zweifellos wichtigen und kritischen Impulsen industriesoziologischer Beiträge der vergangenen Jahre war doch unverkennbar, dass sich die Thesen häufig im Rekurs auf die jeweiligen Traditionen und bisherigen Erkenntnisse gewissermaßen „selbstreferentiell“ reproduzierten (vgl. Minssen 1999, S. 12). Widersprüche der Entwicklungen wurden dabei oft einseitig aufgelöst. Die wissenschaftlichen Erkenntnis- und Glaubenssysteme zur Lage der Branche, zum arbeitspolitischen Umbruch und im Speziellen zur Entwicklung, Ausgestaltung und Erprobung von Produktionssystemen sowie ihrem Transfer und Niedergang sind das eine. Eine ganz andere, doch damit zusammenhängende Sache ist allerdings, ob von diesen Erkenntnissen etwas und wenn ja, was eigentlich in den Unternehmensdiskurs bzw. den betrieblichen Entscheidungsprozess einfließt, ob und wie dies die Entwicklung und Implementierung neuer Produktionsmodelle und -systeme nachhaltig beeinflusst (hat) oder warum nicht. Neben den wissenschaftlichen Debatten gab und gibt es bekömmlichere Kost, die Unternehmen mit Anregung, Irritationen und Beruhigung versorgt. Das Label „Flughafenliteratur“, mit fließendem Übergang zu Management-Bestsellern mag man kritisch betrachten: Es wird aufgenommen und nimmt Einfluss.

So gab es von Seiten der Industriesoziologie trotz Gestaltungsansprüchen nur vereinzelt Lösungsvorschläge, die sich in den Unternehmen selbst neben der Beraterkonkurrenz nachhaltig durchsetzen konnten und Beachtung fanden. Es mangelte m.E. vor allem im Übergang zum 21. Jahrhundert an empirischen Studien, vor allem kontinuierliche und vergleichende Prozessbeobachtungen zum Wandel der Arbeitspolitik, mit denen die Thesen, Prognosen und Szenarien nachhaltig belegt und unterfüttert werden konnten. Auffällig schienen trotz aller Leistungen die Erklärungsnot und -lücken hinsichtlich der Generierung des arbeitspolitischen Wandels, der Frage, wie es eigentlich zur Verbreitung und (Nicht)Durchsetzung neuer Konzepte und Auffassungen kommt und welche Folgen der Zwang zur Nachahmung von Strategien, Konzepten und Best Practices hat - oder umgekehrt antizyklische Gegensteuerungen für die Führungskräfte, die Kultur, die tatsächliche Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen und Standorte.

Der Streit konzentrierte sich, gerade bei jenen Industriesoziologen, die Gestaltungsansprüche reklamier(t)en, seit Ende der 1990er Jahre hauptsächlich auf das „Standardisierungskonzept“. In Orientierung daran wurde kontrovers diskutiert, welche Rationalisierungsstrategie die effizienteste, humanste, wirklich innovative und moderne sei, ob und inwiefern die formal mit partizipativen Elementen kombinierten und als neu und innovativ gehandelten Standardisierungsrichtlinien und -normen wirklich innovativ und modern seien oder ob sie nicht im Gegenteil schlicht auf „Rekonventionisierungskonzepte“ (Schumann) hinauslaufen würden, die der lange Zeit propa-

gierten „innovativen Arbeitspolitik“ der 90-er Jahre entgegen gesetzt sind, damit eine umfassende Modernisierung letztlich verhindern und vielmehr dem als überwunden geglaubten Taylorismus wieder in neuer Weise auf die Sprünge verhelfen (Springer 1998b, 1999, 2000; Schumann 2001). Dafür lassen sich, wie oben bereits angerissen, etliche Hinweise anführen. Genauso sicher war aber in den vergangenen Jahren in diesen Kreisen die Unsicherheit bezüglich der Frage, warum das eigentlich so ist, wie und unter welchen institutionellen Bedingungen es dazu kommt, wenn es doch nachweislich Alternativen gibt. Auffallend war, dass der Blick auf die durch die jeweiligen Konzepte generierten unerwünschten Nebenfolgen und die Ambivalenzen, Dualismen und Widersprüche vermieden wurde bzw. tendenziell einseitig die Probleme der jeweils nicht (oder nicht mehr) favorisierten Leitlinie fokussiert wurde, auch wenn gleichzeitig immer wieder das Bewusstsein über die widersprüchlichen Entwicklungen herausgestellt wurde. Das „erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten“ (vgl. Kühl 2001) bzw. die Zumutungen für Organisation und Beschäftigte durch erhöhte Kommunikationserfordernisse im Zuge diskursiver Koordinierung (Minssen 1999a/b) waren lange eine Art Tabu. Dies macht deutlich, dass auch wissenschaftliche Beobachter/innen vor begrenzten (Ir-)Rationalitäten, Befangenheit und wertgebundenen Sichtweisen nicht gefeit sind. „Nebelschwaden“, „ideologische Rhetorik“ (Weltz 1996, S. 82f.) und „Science fiction“ gab es offenbar durchgängig im Zuge der Diskursphasen von Lean Production (vgl. Sey 2001). Die Tatsache der Relativität der „Rationalität von Rationalisierung“ (Minssen 1992), ihrer Reichweite, ihrer sozialen Konstruktion und Kontextabhängigkeit, und bei allem: die Beteiligung an diesem Prozess wurden im industriesoziologischen Diskurs über weite Strecken ausgeblendet. Je undurchsichtiger und schwieriger die Lage, desto größer schien auch die Versuchung und der Zwang, (Kenn-)Zahlen oder zumindest Verweise auf vergangene oder potentielle Gewinne aufzubieten und damit im Spiel der Rationalisierung von Interessen mitzumischen. Problematisch war, dass manche Industriesoziologen trotz ihres Wissens um die Schwierigkeiten des Nachweises ihrer Thesen und des wirtschaftlichen Nutzens einzelner arbeitspolitischer Maßnahmen mit fragwürdigen Quantifizierungen, Verweisen auf globale Erfolgsmodelle und –konzepte den Reduktionismus und eine Eindimensionalität genau dort beförderten, wo das Gegenteil realistischer gewesen wäre (bspw. Springer 1998a/b, 1999). Das „Interesse (der Industriesoziologie, S.H.) für Organisationen“ so wurde kritisiert, gelte „nicht diesen selbst. Eher schon interessiert man sich für die organisatorische Vermittlung gesamtgesellschaftlicher Problemlagen und ihrer Lösungsmöglichkeiten. Die spezifisch organisationsbezogene Perspektive kommt bei all dem deutlich zu kurz“ (Kieserling/Tacke 2002). Gleichzeitig wurde angemerkt, dass Industriesoziologie ohne Bewusstsein für den gesamtgesellschaftlichen Bezug ihrer Themen und Problemstellungen das „Postindustrielle“ weder theoretisch noch empirisch einholen könne, ohne historisches Gespür für ihre veränderlichen Aufgaben in die Bedeutungslosigkeit hineinflaue (vgl. Deutschmann 2002c). Aus realen Reorganisationstendenzen muss sich, das ist nahe liegend, auch eine Erweiterung der Analyseperspektiven ableiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Offenbar war und ist nicht eindeutig, objektiv und über die Zeit stabil zu bestimmen, welche Strategie und welches Produktionsmodell „wirklich“ die/das effizienteste, humanste, innovativste und modernste ist, denn sonst müsste es schon lange keinen weiteren Streit geben - weder in der Wissenschaft, noch in den Unternehmen. Der industriesoziologische Diskurs zeigte, dass er Bestandteil der Problematik selbst ist, weil von einigen Autoren einerseits an der Illusion der objektiven Bestimmbarkeit und Zweckrationalität des richtigen Weges festgehalten wurde und zudem auch eine Art Untergangsszenario für den Automobilstandort Deutschland übernommen und mitkonstruiert wurde, während „die relativen Erfolge der deutschen Automobilhersteller“ (vgl. Pries 2005) dabei, auch ungewollt, tendenziell ausgeblendet wurden. Im wissenschaftlichen Diskurs wird, das zeigt sich, mitunter dessen eigene Begrenztheit unterschlagen. Ob es sich bei der Entwicklung und Implementierung Ganzheitlicher Produktionssysteme um Teilreformen, Anpassungen, pfadimmanente Transformation dreht oder um allmähliches „Kippen“, welche diversen Absichten und Beweggründe über die Jahre hinweg im Spiel sind, die letztlich zu derartig aufwendigen Reorganisationsprojekten veranlassen und sie in die eine oder andere Richtung treiben – dies sind, wie erwähnt, offene Fragen, die in der industriesoziologischen Forschung und Debatte bis dato nicht eindeutig beantwortet sind (vgl. Kuhlmann 2006). Und auch die zentrale Aussagen des internationalen Forschungsnetzwerkes GERPISA sind immer wieder zu überprüfen: Alternativen sind zwar offenbar zur gleichen Zeit nebeneinander erfolgreich, doch durch die veränderlichen Grade von Internationalisierung könnten wissenschaftliche Befunde, z.B. die enge Kopplung zwischen Heimatmarkt und Produktionsmodell, empirisch schon mehr infrage gestellt sein, als dies aktuell bekannt und aufgearbeitet ist. Die international ausgerichtete Forschung zur Automobilindustrie wirft noch jede Menge theoretisch-analytisch und empirisch ungeklärter Fragen auf (vgl. Pries 2005, Eckardt et al. 2000, S. 348), bspw. zum Verhältnis von Standorten und Gesamtkonzern, von gemeinsamen und unterschiedlichen Interessen, zu „den Mechanismen konzernweiten Lernens und der möglichen Austauschbarkeit von (Teilen von) *Standortprofilen*.“ Die Rolle und Durchsetzbarkeit konzernweit gültiger Produktionsmodelle im Prozess der Internationalisierung ist immer noch nicht abschließend geklärt. Und es gibt Gründe für die Annahme, dass der tatsächliche Stellenwert von formalisierten Produktionssystemen für den Erfolg von Unternehmen ein anderer, nämlich geringerer ist als weithin angenommen. Manche Erfolge sind vielleicht gerade deshalb Erfolge geworden, weil man sich nicht an Vorgaben und Strömungen hielt. Auch am Fall werden wir sehen, dass gewissenhafte Versuche von Akteuren, das komplexe System von Vorgaben und Standards zu verbessern und zu befolgen, unter dem Strich mehr Schaden und Chaos als Nutzen und Ordnung bringen kann.

### **2.3. Neuere Organisationstheorie:**

#### **kombinierte Konzeptionen im Hinblick auf die Empirie**

Die oben skizzierten Grundlinien, Anstöße, Probleme und Defizite industriesoziologischer Forschung veranlassten dazu, den exemplarischen Fall vor dem Hintergrund

organisationstheoretischer Perspektiven und Zugänge zu untersuchen, mit denen der Außensteuerung betrieblicher Prozesse und der notwendigen organisationsinternen Bewältigung extern bzw. interorganisational generierter Erwartungen, Risiken und Unsicherheiten nachgegangen werden kann. Die Zielrichtung der hier eingebrachten Theorie- und Forschungslinien ist klar: Es geht um eine realistischere Sicht auf Organisationen und Akteure in Organisationen, um ihre tatsächlichen Wahl-, Handlungs-, Veränderungs- und Lernmöglichkeiten, ihre Bewältigungsformen und folgenreiche Angewiesenheit auf wegweisende „Fiktionen“ im Sinne von handlungsleitenden Unterstellungen im Zuge des immer rasanteren, sprunghafteren und widersprüchlicheren Wandels. Infrage gestellt wird das Verständnis von Veränderung (und umgekehrt ihrer Verhinderung) als ein rational planbares und konsistentes Geschehen. Ausgangs- und Bezugspunkt ist das Konzept der „begrenzten Rationalität“<sup>17</sup> (vgl. Simon 1976, 1981) von Akteuren, man könnte auch sagen, der Annahme von deren begrenzter Auffassungsgabe und Verarbeitungsfähigkeit von Informationen und Voraussicht, die sich zwangsläufig auch in den Reaktionen der Organisation niederschlagen muss. Wenn der Blick von Akteuren begrenzt, über weite Strecken willkürlich bzw. selektiv ist und Entscheidungen demnach nicht über die souveräne Kontrolle aller Bedingungen zustande kommen, dann wird auch die Reaktion der Organisation auf bestimmte Technologien und Leitlinien selektiv und immer eine pragmatische Wahl unter Restriktionen sein. Wir halten uns hier an Simon: „Organisation ist letzten Endes eine Ansammlung von Menschen, und was die Organisation tut, das wird von Menschen getan“ (Simon 1981, S. 141).

Industrielle Rationalisierung wird vor diesem Hintergrund in der vorliegenden Arbeit über die Verschränkung neo-institutionalistischer<sup>18</sup> sowie mikropolitischer, das heißt: macht- und koalitionstheoretischer Perspektiven<sup>19</sup> konzipiert (vgl. Faust/ Bahn Müller 1996, grundlegend Perrow 1986). Diese Konzeption „kontextualisiert Rationalität“ und relativiert damit sowohl instrumentelle Technologien als auch organisatorische Konzepte und die Kriterien der Effizienz selbst „als in Raum und Zeit variable Bezugspunkte organisationalen Handelns, als soziale Produkte“ (Faust/ Bahn Müller

<sup>17</sup> Herbert Simons Annahmen zur „begrenzten Rationalität“ (vgl. dazu March 1990a und 1990b, Baier et al. 1990) sind der Ausgangspunkt für diverse Forschungsausrichtungen, die das Entscheidungsverhalten fokussieren. Neuere, hier nicht weiter berücksichtigte Ansätze, setzen seine Kritik am klassischen ökonomischen Menschenbild mit unterschiedlichen Schwerpunkten fort - etwa Reinhard Selten, der von Simon zur Erforschung der Spieltheorie angeregt wurde und der gleichzeitig zu den beharrlichsten Kritikern seiner Zunft gehört; des Weiteren bspw. die 2002 mit dem Nobelpreis ausgezeichneten verhaltensorientierten Ökonomen Daniel Kahnemann und Vernon Smith.

<sup>18</sup> Grundlegend: Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983/2000; Brunsson 1982, 1985, 1989; weiter: Deutschmann 2001c, Edeling 1999, Faust et al. 1996, Hasse 2003, Hasse/Krücken 1999, 2005; Huxhold et al. 2001, Ortmann 2004, Senge/Hellmann 2006, Tolbert/ Zucker 1996, Zucker 1983.

<sup>19</sup> Die mikropolitische Bewegung wird von einer interdisziplinär arbeitenden Organisationswissenschaft getragen; in der Betriebswirtschaftslehre ist sie am „linken Rand“ angesiedelt. Wie üblich, haben sich auch hier unterschiedliche Akzentuierungen bzw. Auffassungen über den Gegenstand, also was Mikropolitik eigentlich sei, herausgebildet. Programmatisch ist für uns hier Crozier/Friedberg 1979, Friedberg 2003, Ortmann 1990, 1995; Ortmann et al. 1990; Küpper/ Ortmann 1986, Dies. (Hg.) 1988; Weltz 1988, 1991; Weltz/ Lullies 1994. Beiträge anderer Autoren, die eher den „machiavellistischen“ Kleinkrieg im Blick haben als die wechselseitige Konstitution von Handeln und Strukturen, sind hier nicht im Fokus (etwa Bosetzky 1976, 1988, 1994; Neuberger 1995, 1996, 1997, 1998).



1996, S. 141). Mit diesen Theorien wird an einen interdisziplinären Austausch angeknüpft, der, über die klassischen und eingeschliffenen fachlichen Reviergrenzen hinweg, schon seit geraumer Zeit zwischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern im Gange ist und dessen Hauptinteresse den Institutionen gilt, wie oben bereits kurz gesagt: allen formellen und informellen Regeln und Arrangements, die (Entscheidungs-) Handeln beeinflussen und als Integrationsinstanzen in einer modernen Gesellschaft bzw. in und zwischen Organisationen wirken<sup>20</sup>, die aber auch „Nötigungscharakter“ haben (Ortmann 2004, S. 122).<sup>21</sup> Beim Neo-Institutionalismus geht es um den Versuch, „die *gesellschaftlichen Bedingungen von Organisationen* zu ermitteln und in ihrer Wirkungsweise aufzudecken“ (Senge/Hellmann 2006, S. 25). Im Zentrum stehen die relevanten Bezüge von Organisationen. Organisationen sind in dieser Betrachtung gleichermaßen Vermittlungsinstanzen und Adressaten gesellschaftlichen Wandels, nicht aber ursächlicher Impulsgeber für diesen (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 2f.). (Welt)Gesellschaftliche und organisationale Prozesse sind demnach eng miteinander verzahnt. Im Zuge ihrer weltweiten Ausdehnung kreieren kulturelle Prinzipien in „top down“ Prozessen Staaten, Organisationen und Individuen als Handlungsträger (vgl. Hasse/ Krücken 2005, S. 2). Die zunehmende Differenzierung im wirtschaftlichen, politischen und sozialen Modernisierungsprozess sorgt demnach dafür, dass nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen zu Vergesellschaftungsinstanzen werden. Sie sind mit immer widersprüchlicheren, unübersichtlicheren institutionellen Anforderungen, Abhängigkeiten und strukturellen Zwängen konfrontiert und werden dadurch zu immer höheren aktiven Integrationsleistungen herausgefordert. Doch diese Integrationsleistungen können weder Individuen noch Organisationen bzw. Unternehmen selbstbezogen, autonom und grenzenlos flexibel aus sich selbst heraus erbringen. Sie brauchen Orientierung gebende Leitplanken.

Vor dem Hintergrund der Grundlagen und Kritik der Ansätze wird der Blick noch weiter gelenkt: sowohl auf wieder entdeckte Klassiker (vgl. Schumpeter 1993, Simmel 1900, 1905) als auch auf neuere, daran anschließende Beiträge (Deutschmann

<sup>20</sup> Im neoklassisch geprägten wirtschaftswissenschaftlichen Mainstream kommen Institutionen nicht vor. In der Neuen Institutionenökonomik (NIO) stehen sie dagegen im Mittelpunkt; ebenso arbeiten bekanntlich Juristen und Politologen mit der Kategorie der Institution. Die neue Verhaltensökonomie greift zur Erklärung menschlichen Entscheidungsverhaltens verstärkt soziologische und psychologische Einsichten auf und rückt damit die Ökonomie wieder ein Stück in Richtung Geisteswissenschaften (in dem Sinne, dass für verschiedenste Situationen die alte Weisheit neu überprüft werden muss). So forscht der Züricher Ökonom Ernst Fehr bspw. über Bestimmungsfaktoren von Konkurrenz, Zusammenarbeit und finanziellen Anreizen oder geht den in der wirtschaftspolitischen Debatte besonders wichtigen Emotionen wie Neid als Leiden am Erfolg der anderen oder dem Statusgefühl im Sinne des Genusses der eigenen Überlegenheit nach. Dem homo oeconomicus der Mainstream-Ökonomie setzt er das Modell des homo reciprocans entgegen, der das Verhalten der anderen nicht mit rationalen Erwägungen erwidert, sondern mit gleicher Münze heimzahlt. Er hebt sich durch die in der Ökonomie nach wie vor seltene Durchführung von Experimenten von vielen seiner Kollegen ab (vgl. Heuser 2002). Für die Erforschung und das erfolgreiche Management von Reorganisationsprozessen wird in den Wirtschaftswissenschaften verstärkt die Bedeutung von Kommunikation und Mikropolitik herausgestellt (bspw. Kieser et al. 1999, Schirmer 2000). Der Frage, wie sie zu steuern sind, kann sich die BWL nur schwer entziehen. Umgekehrt wurden von organisationssoziologisch inspirierten Industriesoziologen (bspw. Faust 1992, Minssen 1992) schon Anfang der 1990er Jahre rationalitätskritischen Ansätzen Beachtung geschenkt, deren Wurzeln im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext liegen (richtungsweisend war wie erwähnt Herbert Simon).

<sup>21</sup> Eben weil die Verletzung von Normen kostspielig sein kann, folgen Akteure ihnen oft genug ohne Überzeugung.

1997, Deutschmann 2001c), die sich auf das Grundthema der Antagonismen, institutionellen Inkonsistenzen und Widersprüche beziehen lassen, wie sie sich auch im Feld der Automobilindustrie und insbesondere im Kontext der GPS finden. Dabei ist von Interesse, wie der Prozess der Übersetzung kapitalistischer Dynamik in konkretes Innovations- und Rationalisierungshandeln erklärt werden könnte. Die Annahme der zunehmenden Beschleunigung von Innovationszyklen bzw. der Innovationsfähigkeit als Movens gesellschaftlicher Entwicklung (vgl. Hasse 2003, Braun-Thürmann 2005) wird bei dem von Deutschmann in die Debatte eingebrachten Modell auf den „reflexiven“ Charakter der modernen kapitalistischen Entwicklung zurück geführt. Die Idee eines kapitalistischen „Urmythos“, auf den hin nach Deutschmann alle unternehmerischen Strategien und gesellschaftlichen Rationalitätsmythen entworfen werden, verweist auf „das Andere“, auf das die Ökonomie und ihre Entscheider offenbar angewiesen sind, das beim sozialen Vergleichen und Bewerten unterschwellig mit dabei sein muss: das Ideale, Kontrafaktische – das Als ob (Ortmann 2004). Indem der Kapitalismus als Religion interpretiert wird, lässt sich nach Deutschmann die steigende Dynamik des spiralförmigen Auf- und Abtretens von Rationalitätsmythen und das Phänomen der „Entkopplung“ von Leitbildern und faktischer Realität alternativ verstehen, aber auch weiter im Hinblick auf unvollkommene Institutionalisierung diskutieren. Dem Gedanken der „Einbettung“ von Organisationen in ihr Umfeld wird die Annahme der „Entbettung“ institutioneller Strukturen gegenüber gestellt: Organisationen agieren demnach im Anschluss an die Ära des Fordismus in einem „institutionellen Vakuum“. Dies führt dazu, dass Leitbilder an Prägnanz, Aussagekraft und vor allem Mobilisierungskraft verloren haben (Deutschmann 2002c), was Folgen für Organisationen und ihren Wandel hat. Organisationen, und das bedeutet immer auch handelnde Individuen in ihnen, sind gezwungen selbstwidersprüchliche Konzepte aufnehmen und umzusetzen, mit der Folge, dass sie mit dem ganzen Ausmaß an Widersprüchen direkt konfrontiert sind – ohne die Filterwirkung von Institutionen. Die Beschäftigung mit widersprüchlichen Anforderungen an Organisationen führt deshalb automatisch zum modernen Individuum, das in diesen Organisationen heute zum – nur noch mehr oder weniger institutionell eingebetteten - Akteur (gemacht) wird.

### ***2.3.1. Würdigung, Kritik und wechselseitige Ergänzung der Theorieperspektiven***

#### ***2.3.1.1. Isomorphie und organisationale Felder im Neo-Institutionalismus***

Eine der am meisten beachteten und interessanten Erklärungen für die „erstaunliche Homogenität organisationaler Formen und Praktiken“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 148) zwischen Organisationen, anders gesagt: die Homogenisierung hinsichtlich ihrer Ausrichtung von Rationalisierungsstrategien und –konzepten, liefern DiMaggio und Powell. Es ist die „Strukturierung organisationaler Felder“, die nach DiMaggio und Powell „Bürokratisierung und andere Formen der Homogenisierung“ entstehen lässt (Di Maggio/Powell 2000, S. 148f). Mit organisationalen Feldern sind Organisationen bezeichnet, „die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich des institutionellen Lebens konstituieren“. Damit wird die Aufmerksamkeit auf „die Gesamtheit aller relevanten

Akteure“ gelenkt, das heißt nicht nur auf gleiche, sondern auf durchaus verschiedene Typen von Organisationen, die aufeinander bezogen sind. Diese Felder weisen zwar „in den frühen Stadien ihres Lebenszyklus bemerkenswerte Unterschiede in Form und Reichweite auf“, doch komme es „sobald ein Feld weitgehend etabliert ist, zu einem unerbittlichen Homogenisierungsschub“. Dieser Schub bringe es mit sich, dass struktureller Wandel in Organisationen immer weniger „...vom Wettbewerb oder dem Bedürfnis nach gesteigerter Effizienz geleitet zu sein (scheint). Stattdessen erscheint die zunehmende Bürokratisierung, wie auch andere *Formen* organisationalen Wandels, als Resultat von Prozessen, in Folge derer die Organisationen einander zwar immer ähnlicher werden, ohne dass sich gleichzeitig ihre Effizienz steigert“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 148). Organisationale Akteure erzeugen in dieser Betrachtung eine Umwelt um sich, „die ihre künftigen Entwicklungsmöglichkeiten einschränkt“ (a.a.O., S. 150). Das heißt, das Feld konstituiert sich durch *gegenseitige Beobachtung* der beteiligten Organisationen, die füreinander wechselseitig Umwelt sind und die durch ihre Reaktionen diese Umwelten generieren, die sie in ihrem Handeln sozusagen wiederum kanalisieren.

Der Prozess institutioneller Definition oder Strukturierung umfasst vier Aspekte: „Die Zunahme der Interaktionen zwischen den Organisationen innerhalb eines Feldes; die Ausbildung scharf definierter interorganisatorischer Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmuster, eine Zunahme der Informationsmenge, mit der sich Organisationen eines Feldes auseinandersetzen müssen, und schließlich die Entwicklung eines gegenseitigen Bewusstseins unter den Teilnehmern eines Sets von Organisationen, dass sie an einem gemeinsamen Unternehmen beteiligt sind“ (Di Maggio/Powell 2000, S. 149f). Hat diese Strukturierung stattgefunden, entstehen „starke Kräfte, die dazu führen, dass sie sich aneinander angleichen“. Der Fachbegriff für diese Prozesse lautet Isomorphie. DiMaggio und Powell gebrauchen ihn, um den Nötigungscharakter beim Wandel von Institutionen fassbar zu machen. Sie unterscheiden analytisch drei Mechanismen, durch die Isomorphie hergestellt wird: den erzwungenen, den mimetischen und den normativen Isomorphismus. Obwohl es in der Praxis zu Wechselwirkungen und fließenden Übergängen zwischen den drei Mechanismen kommt (DiMaggio/Powell 2000, S. 153; Hasse/Krücken 1999, S. 17f, Hasse 2003, S.141f), lassen sich die drei Formen doch von unterschiedlichen Bedingungen ableiten. Während Isomorphismus durch Zwang sich insbesondere aus gesetzlichen Verpflichtungen ergibt, der normative Isomorphismus insbesondere auf Professionalisierungstendenzen zurückgeführt werden kann und die Standardisierung bestimmter Verfahren einschließt, ist der mimetische Isomorphismus vor allem eine Strategie unter Ungewissheit, bei der vergleichbare Organisationen nachgeahmt werden. Im „engmaschigen System an Zertifizierungs- und Evaluierungsstandards“ (Hasse 2003, S. 141) versammeln sich freiwillig akzeptierte und rechtsverbindliche Vorgaben bzw. normative Vorgaben gehen in erzwungenen Regulative über. Normative Isomorphie gewinnt an Bedeutung, die sich besonders an der Verbreitung von Best-Practice-Konzepten, wie sie die GPS darstellen, verdeutlicht. Unentschieden ist aber bei allem, in welcher Form normativer Druck und Zwang zur Diffusion von bestimmte Konzepten und

Praktiken zwischen und in Organisationen führt. Während DiMaggio und Powell zwangsweisen Isomorphismus für den entscheidenden Ausgangspunkt der Verbreitung von institutionalisierten Regeln halten, wirkt Zwang nach Zucker (1987), einer weiteren Vertreterin im Neo-Institutionalismus, eher de-institutionalisierend, weil das Aufgezwungene eben gerade nicht als selbstverständlich erscheint.

### 2.3.1.2. *Neuere Überlegungen zu den organisationalen Feldern und zum Feld der Autoindustrie*

Einerseits steht die Überlegung, dass die Vorstellungen und Annahmen über Rationalität, Effizienz und Modernität zwar nicht unbedingt zu jedem Zeitpunkt gesellschaftsweit geteilt werden, dass sie sich aber zunehmend „zumindest in den Grundlinien“ (Minssen 1999, S. 46) in und über abgegrenzte Geltungsbereiche, Sektoren und organisationale Felder hinweg homogenisieren. Neuere Beiträge zu den organisationalen Feldern (vgl. Becker-Rittersbach et al. 2006a/b) problematisieren andererseits die schlichte Isomorphieannahme und die damit einhergehende Unterschlagung von polymorphen Organisationsentwicklungen innerhalb eines Feldes sowie die „schwierige Abgrenzbarkeit und empirische Handhabbarkeit“ des Feldbegriffs (vgl. Becker-Rittersbach 2006b, S. 133). Worauf sich Homogenität zwischen Organisationen, aber auch in ihnen bezieht, ist zweifelhaft: auf Semantiken, Konzepte, Strukturen und/oder Praktiken?<sup>22</sup> Minssen nimmt an, es handelt sich um Homogenität in Bezug auf Konzepte, die Organisationen an ihre Strukturen anzupassen bemüht sind – „genauer: in Bezug auf nach außen vertretene Konzepte“ (Minssen 2001, S. 194). Zunehmende Isomorphie und Stabilität von Strukturen und Praktiken im Feld werden von anderen Autoren „bestenfalls als temporales Teilphänomen institutionalistischer Prozesse“ aufgefasst (vgl. Hambrick et al. 2005). In jüngeren Studien geht es um „Prozesse des Wandels oder der De-Konstruktion, der De-Institutionalisierung in Feldern und der Re-Komposition von Feldern und Feldgrenzen“ (Becker-Rittersbach et al. 2006b, S. 134). Insofern sind Zweifel angesagt in Bezug auf durchgängige und geordnete organisations- und feldübergreifende (De)Institutionalisierungsprozesse. Die organisationalen Felder selbst sind in ihrer Struktur nicht unantastbar, ihre Grenzen sind nicht geographisch bestimmt. Weil sie vielmehr kulturell und funktional definiert sind und alle Organisationen umfassen, die sich gegenseitig wahrnehmen<sup>23</sup>, wurden und werden sie im Zuge der Internationalisierung von Organisationen und zunehmender Relevanz und Zahl neuer Akteure und Variablen transformiert. Etliche der Akteure eines Feldes agieren nicht nur in einer Branche bzw. in einem organisationalen Feld, sondern befinden sich in „Situationen der institutionellen Dualität“, wo sich Felder bzw. institutionelle Logiken und Glaubenssysteme innerhalb eines Feldes überlappen

<sup>22</sup> Strukturen oder „nur“ Semantik? Diese mittlerweile eingeschliffene Unterscheidung unterstellt ein „Entweder-Oder“ und dass das Letztere ganz folgenlos bleibt. Doch, im Sinne der Kontingenz gedacht: es könnte ja auch anders sein. Semantik bewirkt etwas, was in Entscheidungsprozesse eingeht – das werden wir am Fall sehen.

<sup>23</sup> Ein gutes Beispiel liefert die gegenseitige Wahrnehmung von „Old Economy“ und „New Economy“: Obwohl es vor Jahren so aussah als ob in der neuen Ökonomie alles ganz anders und vor allem besser funktionieren würde, wissen wir mittlerweile, dass sich die Wahrnehmungen und damit verbunden die Realitäten geändert haben. Auch hier fanden/finden trotz massiver Differenzen Angleichungsprozesse statt.

und/oder durchdringen.<sup>24</sup> Es ist nahe liegend, dass sich dabei Organisationen unterschiedlich stark an andere Organisationen anpassen (müssen) bzw. dass sie in unterschiedlicher Weise eingebettet sind und wiederum verschiedene Felder unterschiedlich beeinflussen (können). Manche Akteure üben enormen Einfluss aus auf das, was im Feld legitim ist. Es stellt sich etwa die Frage, „ob zum Beispiel multinationale Konzerne selbst institutionelle Felder konstituieren und/oder gleichzeitig durch unterschiedliche Felder konstituiert sind“ (Becker-Rittersbach et al. 2006b, S. 133). Von Interesse ist schließlich auch, wie sich die Isomorphismenmechanismen im Binnenraum von globalen Unternehmen, forciert durch Standard-Produktions- und Managementsysteme, entfalten und auswirken und wie dabei „global vermittelte institutionelle Muster – seien sie durch multinationale Unternehmen oder andere internationale Organisationen vermittelt – bei ihrem Auftreffen mit bereits bestehenden institutionellen Mustern interagieren“ (Becker-Rittersbach et al. 2006a, S. 115f.). Vorstellungen über relevante Standards und Praktiken werden demnach sehr wahrscheinlich kaum organisationsweit geteilt, weil Einflüsse konkurrieren, sich überlagern, vollkommene Institutionalisierung durchkreuzen und so zu einer Vielfalt neuer und hybrider Formen führen. Trotzdem - oder vielleicht gerade deshalb - lässt sich, wie einleitend erwähnt, ein Trend zur Universalisierung feststellen. Wie sich Homogenität und Differenz/Heterogenität auf organisationaler Ebene und/oder der Ebene von Feldern bedingen und konstituieren, erweist sich als theoretisch wie empirisch zukunftssträchtiges, noch relativ brach liegendes Forschungsfeld. Dazu gehört auch die Frage, wie sich organisationale Felder und nationale Kontexte zueinander verhalten.

Was bedeutet das Ausgeführte in Bezug auf das Feld der Automobilindustrie und in Bezug auf die für uns relevanten ganzheitlichen Produktionssysteme? Die relevanten Akteure sind dort, so scheint es auf den ersten Blick, vor allem die Konkurrenten, mit denen Unternehmen im Benchmark verglichen werden, mit denen die Organisation das rechte Maß an Kooperation und Kommunikation finden, pflegen oder aber, entsprechend der Lage, grundlegend verändern muss. Dabei sind für die deutschen Hersteller ungebrochen und in ganz besonderem Maß „die Japaner“, dabei Toyota als Benchmark relevant, von dem aus Zwang und Druck ausgeht. Doch ins Spiel kommen wesentliche andere Akteure des organisationalen Feldes, die kritischen Einfluss auf die Performanz haben und regulierend wirken, wie etwa Zulieferer, Kunden, staatliche Regulatoren, rechtliche Instanzen, Investoren, Unternehmensberater, Zukunftsforscher, Wissenschaftler usw. Diese Akteure eint bei allen Unterschieden, dass sie gerade durch widersprüchliche, wechselnde und oft vage Orientierungsange-

<sup>24</sup> Ein schönes und aktuelles Beispiel ist hier die Robert Bosch GmbH. Bosch, der weltweit wichtigste und größte Automobilzulieferer mit Stammsitz Stuttgart ist dabei, neue Märkte zu erschließen und stärkt damit auch seine Unabhängigkeit vom Auto. Im Juni 2008 will Bosch durch die Übernahme der Erfurter Ersol seine Geschäfte mit regenerativen Energien ausbauen und steckt eine Milliarde in Solarstrom. Das Feld der ehemaligen Öko- und Solar-Pioniere überlappt sich also mit dem der Autobranche – in diesem Fall dadurch, dass das Kerngeschäft ergänzt wird. Die neue „Öko“-Welle wird erwartungsgemäß in Zukunft noch stark an Bedeutung für die Autobauer gewinnen, weil Nachhaltigkeit, regenerative Energien und Umweltschutz mittlerweile auch verstärkt ins Visier von Politik und einer „nationalen Nachhaltigkeitsstrategie“ kommen (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 3.6.2008, S. 28).

bote, Rationalitäten und Erwartungen für chronische Unvereinbarkeit und damit chronisches Konfliktpotenzial sorgen. Man kann aufgrund des bisher Ausgeführten annehmen: Unternehmen selektieren zwar aufgrund ihres Pfades und ihrer internen Logiken, was sie wahrnehmen und aufnehmen (können), aber dies ist wiederum doch nur als regionaler, kultureller, dabei von widerstreitenden Kräften geprägter kollektiver Prozess angemessen zu verstehen. Das bedeutet letztlich auch: man kann nicht von *dem* organisationalen Feld sprechen, sondern es scheint innerhalb des Feldes durchaus Unterschiede zu geben bezüglich Rolle, Funktion und Wirkung von Einflussfaktoren. Je größer der Globalisierungs-, Konkurrenz- und Kostendruck seit Ende der 1990-er Jahre in der Automobilbranche wurde, je schärfer sich der Preiswettbewerb durch Überkapazitäten ausprägt(e), je unübersehbarer im Prozess der Dezentralisierung und durch Fusionen die reale Vielfalt von Methoden und Ansätzen innerhalb von Organisationen wurde, je mehr Unsicherheit, Uneinigkeit und auch Ratlosigkeit dadurch im eigenen Unternehmen und Interessenlager über adäquate Rationalisierungsstrategien und -konzepte anwuchs, desto mehr scheint auch der Vergleich und Vergleichbarkeit an Bedeutung gewonnen zu haben – sowohl im Binnenraum als auch außerhalb der Organisationsgrenzen. Erfolgsrezepte, Standards, Prognosen wurden damit wichtiger, aber gleichzeitig auch inkonsistenter – dies zeigt sich an der Herausbildung der GPS. Hier spielen Standards eine zentrale Rolle, gleichzeitig gibt es Differenzen hinsichtlich ihrer Gewichtung, Kombination und dem Grad an Standardisierung. Homogenisierungsdruck ist zwar ungebrochen gegeben, allerdings, und das ist entscheidend, nicht in allen Unternehmen mit derselben Konsequenz. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich anzupassen, am Benchmark zu orientieren und auszurichten, via Best Practices-Austausch zu lernen und Strukturen zu verändern, Wissen zu teilen, zu bewahren und/oder zu verändern, scheint nicht überall im gleichen Maß gegeben, nötig und möglich. Organisationen und ihre Subeinheiten sind allein dadurch heterogen, dass sie als Akteure – je nach Situation und Konstellation - verschiedene strategische Optionen und Reaktionsmöglichkeiten haben.

Unbestreitbar gibt es in der „Evolution von Produktionssystemen (und darüber hinaus) .... bestimmte Grundorientierungen“ (Jürgens 2003b, S. 26). Fordismus-Taylorismus, Volvoismus und Toyotismus werden als Idealtypen hervorgehoben. Obwohl jedes System seine historische Hochphase hatte, werden ihre zentralen Prinzipien heute noch als wirksam und prägend für Verhaltensweisen und Lösungsansätze in den Produktionswerken rund um den Globus eingeschätzt. Allerdings gibt es unterschiedliche Trends in unterschiedlichen geographischen Regionen der Welt, bei genauerem Blick wiederum auch innerhalb dieser einzelnen Regionen. Überraschungen gibt es immer wieder etwa dahingehend, dass die Prognosen renommierter Forscher sich hinsichtlich neuer Trends und Veränderungen nicht realisieren. Zwar war bspw. in 2003 in den USA die Leitorientierung Lean Production/Lean Thinking nicht zuletzt durch die MIT-Veröffentlichungen angeblich viel stärker ausgeprägt, doch das Teamkonzept, bekanntlich auch als „Herzstück“ von Lean bezeichnet, war zu diesem Zeitpunkt bei den „großen Drei“ immer noch ein Problem (Jürgens 2003b, S. 33). Zudem spielen die US-amerikanischen Werke nach der Einschätzung von Jürgens

kaum eine innovative Rolle bei der Entwicklung von Produktionssystemen. Die Einführung ganzheitlicher unternehmensweiter Produktionssysteme hatte noch vor fünf Jahren ihren Schwerpunkt in Europa und war stark am Toyota-Produktionssystem orientiert – es ist denkbar, dass sich auch dies mittlerweile wieder verändert hat. Doch so viel lässt sich sicher sagen: Die Frage der Standardisierung wird in Europa unterschiedlich bewertet und in Systemen realisiert. Bewerkenswert ist dabei zum einen, dass obwohl die Systeme als „ganzheitlich“ bezeichnet werden, das Thema „ganzheitliche Arbeitsinhalte“ in keinem System als „Prinzip“ enthalten ist und zum anderen, dass es für ein Unternehmen trotzdem möglich war, ohne große Veränderungen der traditionellen Produktionsweise und ohne Fokussierung auf Standardisierung zum erfolgreichsten europäischen Hersteller zu werden – Peugeot hat dies beispielhaft bewiesen (Jürgens 2003b, S. 34ff.). Trotzdem, und auch dies ist erwähnenswert, plante Peugeot für 2005 ein Joint Venture Massenproduktionswerk, bei dem Toyota das Produktionsmanagement übernehmen sollte. Toyota selbst agiert innerhalb einer großen Bandbreite von Ansätzen, auch wenn dies in offiziellen Firmendarstellungen nie so aussieht: korrigiert wird hier offenbar bei aller Dominanz des Toyotismus einerseits in Richtung Volvoismus, wohingegen in neuen Werken Wert darauf gelegt wird, die eigene Philosophie auch extrem strikt durchzuhalten. Diese Beispiele zeigen, dass sogar bei ein und demselben Hersteller mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Prinzipienkombinationen gearbeitet und experimentiert wird. Dies alles gibt vor allem zu denken im Hinblick auf den Stellenwert von Produktionssystemen für Unternehmenserfolg.

#### 2.3.1.3. *Differenz und Inkonsistenz anstelle von Identität*

Neo-institutionalistische Konzepte verweisen, obwohl sie sich primär für Homogenisierungstendenzen zwischen Organisationen interessieren, auf eine Reihe von Differenzen (vgl. Ortmann 2004, S. 115), die Bilder einer konsistenten Identität von Organisationen durchkreuzen: Dreh- und Angelpunkt ist der Gedanke der Differenz zwischen Produktion und Legitimation als zweier widersprüchlicher Aufgaben, die jede Organisation bewältigen muss. Indem Unternehmen neue Management- und Produktionskonzepte aufgreifen und in die Organisationsstruktur übernehmen, legitimieren sie sich nach dieser Auffassung als „moderne“ Unternehmen – vor Stakeholdern, die Legitimität verleihen und entziehen. Die Organisationen und ihre Entwicklung werden durch die in den organisationalen Umwelten/Kontexten bzw. in den so genannten „organizational fields“ institutionalisierten Rationalitätsvorstellungen in Bahnen gelenkt und eingeschränkt. Aber gleichzeitig können sie nicht alle heterogenen Erwartungen im organisatorischen Kern in „action“ umsetzen und sie nicht widerspruchsfrei in ihre entscheidungsbezogenen Programme integrieren. Die Lösung dieses Strukturproblems wurde in den frühen Beiträgen Meyer/Rowans (1977) bekanntlich in zwei Strategien gesehen: Entkopplung (decoupling) im Sinne der Verselbständigung der symbolischen Repräsentation und Vertrauensbildung (logic of confidence). Beide Strategien haben eine gemeinsame Funktion, nämlich die Abschirmung der realen Produktions-, Interaktions- und Austauschprozesse durch den Aufbau einer

möglichst undurchdringlichen Legitimationsfassade (vgl. Türk 1989, Elvik 1996, Ortmann 2004). Brunsson (1989) hat diese Grundgedanken zugespitzt und ergänzt: Legitimität lässt sich bei inkonsistenten Ansprüchen nur durch organisierte Heuchelei (hypocrisy) sichern. Beim organisationellen Wandel dreht sich das Geschehen, darauf verweisen auch Untersuchungen<sup>25</sup> ohne expliziten Rückgriff auf neo-institutionalistisches Gedankengut, wohl viel weniger, viel begrenzter und in weit bescheidenerem Maße um faktisches Verändern und Lernen als um das Erlernen des überzeugenden Repräsentierens des organisationellen Lernens und Veränderns. Für Brunsson sind talk, decision und action als Formen der Kommunikation in Organisationen nicht entkoppelt, sondern verkehrt und lose gekoppelt (reverse coupling), d.h. es gibt bei aller scheinbaren Entkopplung von Repräsentations- und faktischer Aktivitätsebene sehr wohl Zusammenhänge und Logiken, die im Endeffekt Produktionseffizienz und Legitimation sichern.<sup>26</sup> Offen bleibt allerdings, wie man sich das genau vorzustellen hat. Verweise auf „lose Kopplungen“ zwischen symbolischem Kontext/Legitimationsebene und Handlungsebene bleiben vage und können die Prozessierung, das Zusammenspiel von Organisation mit unterschiedlich relevanten Umwelten und ihren Ansprüchen, mit wechselnden Mythen, der Geschichte der Organisation und individuellen Akteuren nicht genau fassen (vgl. Hasse/Krücken 2005). Eine gelingende Entkopplung würde doch voraussetzen, dass die Abschirmung nach außen tatsächlich funktioniert. Wenn Grenzen aber durchlässiger werden, dann ist anzunehmen, dass die Abschirmung zwar umso wichtiger wird, aber möglicherweise immer schwieriger durchzuhalten ist und gelingt. Umso mehr dürfte dies für Legitimationsfassaden im Binnenraum von Organisationen gelten. Bei allem – so ließe sich einwenden – unterstellt bzw. konstruiert Brunsson implizit doch eine Art institutioneller Konsistenz, eine Art Common Sense – zumindest im produktiven Kern, wo anscheinend das „pure Gold der Effizienz“ (Ortmann 2004, S. 119) gehoben wird und zwar wohl umso besser und mehr, je perfekter die Fassade und je weniger sich faktisch verändert. Der produktive Kern scheint sehr widerständig, völlig immun und rücksichtslos gegenüber allem, was „draußen“ und auf symbolischen Ebenen geschieht und verhandelt wird. Interessanterweise bleibt bei den hier vorgestellten neo-

<sup>25</sup> Eine Untersuchung aus dem Jahr 1999 zeigt bspw. auf, dass von 350 Führungskräften, die an Change Management-Seminaren teilnahmen, 52% der Meinung waren, dass Veränderungsvorhaben nur selten den Erfolg bringen, den man sich davon verspricht (vgl. Haiss 2000, S. 58). Manche Unternehmensberater veranschlagen die Rate fehlgeschlagener Reengineering-Projekte auf ca. 70% (vgl. Champy 1995). Organisatorischer Wandel erweist sich nicht nur im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern auch in ökonomischer Sicht als hochriskant. Berichte über amerikanische Unternehmen geben Aufschluss darüber, dass weniger als 50% der Unternehmen, die zwischen 1990 und 1996 Downsizing praktizierten, den operativen Gewinn erhöhen konnten, lediglich 30% schnell Produktivitätsfortschritte verbuchen konnten, im Kontrast dazu aber in 70% der Fälle einen gravierenden und nachhaltigen Motivationseinbruch bei den betroffenen Mitarbeitern (vgl. Schirmer 2000, S. 2).

<sup>26</sup> Auf die Autoindustrie bezogen heißt das bspw.: sie kann umso ungestörter und mehr Autos bauen und verkaufen, je mehr sie sich auf sozial und ökologisch angesagte Catchwords, Sicherheits-, Komfort- oder Lifestylemetaphern stürzt, sie aufgreift und permanent in den Vordergrund spielt, bspw. Katalysatoren, Airbags, Navigationssysteme etc. Bezogen auf Akteure in Implementierungsprozessen hieße das: sie können umso ungestörter ihre Interessen verfolgen, je mehr sie die Catchwords „der anderen“ aufgreifen. Ob das wirklich so ist? Der kritische Konsument wird letztlich mitentscheiden und es spricht viel dafür, dass er mit „talk“ allein nicht mehr lange zu überzeugen ist.



institutionalistischen Ansätzen, trotz aller Betonung von Differenzen, die Annahme der Einheit einer Organisation und der Stabilität der Umwelt tendenziell unhinterfragt. Grenzen der Organisationen scheinen klar abgesteckt, Umwelten demgemäß „draußen“ lokalisierbar. Routinen beherrschen und bewahren das Geschehen im Kernbereich. Aber ist dies wirklich so haltbar? Wie einleitend bereits angeführt, ist davon auszugehen, dass Umweltturbulenzen, angetrieben über die sukzessive Durchsetzung marktorientierter Zielsetzungen, auf den produktiven Kern durchschlagen.

Nach Brunssons Auffassung wird in Organisationen entschieden, um Dinge getan zu bekommen – also Handlungen zu initiieren. Dies setzt einen „impressionistischen“ bzw. irrationalen Entscheidungsstil voraus, der Alternativen (und demzufolge auch grenzenlose Partizipation an diesen) radikal einschränkt, aber die Entscheidung selbst als rational darzustellen versteht. Umgekehrt programmiert ein rationalistischer Entscheidungsstil Stillstand auf der Handlungsebene, schlicht weil er leicht und über längere Strecken zu viel Unsicherheit, Demotivation und Überforderung für nur begrenzt rational funktionierende Menschen schafft. Dies ist, wie gezeigt werden wird, im Hinblick auf die Umsetzung der flexiblen Standardisierung von besonderer Relevanz: je rationaler man versucht, alle Alternativen quasi „ganzheitlich“ zu berücksichtigen, desto weniger bewegt sich faktisch. Je irrationaler es zugeht, desto mehr bekommen Entscheidungen und vermeintlich „rationale“ Ordnungen und Regeln den Geschmack von Beliebigkeit.

Entscheidungen können, nach Brunsson, als ein Spezialfall von talk verstanden werden, als eine Art Vermittlungsinstanz zwischen talk und action (vgl. Tacke 2003, S. 77): „Decisions can be seen as a special type of talk that indicates a will to act and a choice for action“ (Brunsson 2003, S. 201). Von besonderem Interesse ist vor allem eine jüngere Provokation von Brunsson, die aber durchaus an Überlegungen von Klassikern<sup>27</sup> anknüpft: Reformen bzw. neue Rationalisierungskonzepte in Organisationen stehen für ihn nicht für Akte der Erneuerung, sondern für Routine. Organisationsmoden werden aufgegriffen und vorwiegend demonstriert, weil sie ja (wahrscheinlich ziemlich schnell) wieder abgelegt werden.<sup>28</sup> Dasselbe könnte man für „flexible Standards“ annehmen, die man zunächst einmal als eine Art Kunstbegriff fassen muss, der die Verbindung von Stabilität und Wandel repräsentiert. Reformen, die Rationalität in Aussicht stellen, generieren neue Reformen, die wiederum eine „noch perfektere“ Rationalität versprechen.<sup>29</sup> Sie koppeln Organisationen von ihren Erfahrungen mit gescheiterten Reformen ab und lenken den Blick – durch jede Menge talk

<sup>27</sup> Bspw. Schumpeter und Simmel – dazu mehr im Verlauf der Arbeit.

<sup>28</sup> Simmel stellte in Bezug auf Individuen Aussagen auf, die sich auch auf Organisationen münzen ließen: Das Modebewusstsein ist demnach „der eigentliche Tummelplatz für Individuen ..., welche innerlich unselbständig und anlehnungsbedürftig sind, deren Selbstgefühl aber doch zugleich einer gewissen Auszeichnung, Aufmerksamkeit, Besonderung bedarf.“ Als besonders aufnahmebereit für wechselnde Moden machte Simmel die Angehörigen der Mittelschicht in Großstädten aus. Mit anderen Worten: solche Individuen brauchen die Mode als Mittel, um ihre eigene nicht vorhandene Individualität zum Ausdruck zu bringen. „Die Mode wird mit besonderer Vorliebe von außen importiert und innerhalb eines Kreises umso mehr geschätzt, wenn sie nicht innerhalb seiner selbst entstanden ist“ (Simmel 1905, S. 14, ebenso: Philosophische Kultur, 1923, S. 44-45).

<sup>29</sup> Genau dieser Gedanke ist anschlussfähig an Deutschmanns Modell der Mythenspirale (1997), das im Verlauf der Arbeit noch vorgestellt und diskutiert wird.

- in die Zukunft (vgl. Tacke 2003, S. 78). Berater sind sozusagen Experten in Sachen „talk“ (vgl. auch Kieser 1998a, 1998b, 2002), die immer wieder neue Fiktionen ins Spiel bringen. Anders gesagt: nur weil Organisationen via Angleichung an andere Organisationen bzw. die Übernahme immer neuer Rationalitätsmythen und Standards die Probleme der alten ausblenden und vergessen (und dabei eigentlich lernunfähig sind), können sie überhaupt immer wieder weiter machen und so tun, als ob die nächste Reform (oder die Reform der Reform) die bessere sei, auch wenn vieles dagegen spricht. „Reformstau“ – ein recht neues Wort vorwiegend aus den politischen Diskussionen – umschreibt im Grunde genommen das, was Brunsson mit seinen Worten auf Organisationen bezogen meint. Man weiß um ihn, was die nächste Reform aber nicht wirklich aufhalten kann, sondern nötig erscheinen lässt und deshalb auch macht. Eine Überlegung ist in Bezug darauf, dass sich „Organisationen bis zu einem gewissen Grad an sich selbst und an ihre eigenen Wirklichkeitsentwürfe“ anpassen (Hasse 2003, S. 14) während immer neue Erwartungen auf sie gerichtet sind und in ihnen kursieren. Wie sie das allerdings machen, ist noch sehr nebulös. Doch klar ist, dass die Frage der Anpassung (adaptation) den Blick auf die Akteure lenkt. Sie und ihre Interessen sind, im neo-institutionalistischen Interpretationsrahmen gedacht, auch durch institutionalisierte Regeln konstituiert. Wenn sie reden, entscheiden oder handeln, tun sie das immer mit mehr oder weniger Macht und Einfluss und in Abhängigkeit von ihren an Positionen gebundenen Interessen.

#### 2.3.1.4. *Zur Machtblindheit neo-institutionalistischer und Notwendigkeit akteurszentrierter Ansätze*

Vielfach wurde bei aller Würdigung der neo-institutionalistischen Ansätze – auch von diesen selbst - Kritik geäußert, insbesondere bezogen auf Fragen des institutionellen Wandels und der dabei wirksamen antagonistischen Einflussgrößen: Die Macht- bzw. koalitionstheoretische Perspektive bleibe in diesen Ansätzen zwar nicht ganz unberücksichtigt, sei aber doch nicht systematisch entwickelt (bspw. Faust 1992, Ortmann 2004, Hasse/Krücken 2005). DiMaggio und Powell schreiben selbst: „Der institutionelle Isomorphismus schärft notwendigerweise auch den Blick für den Kampf um organisationale Macht und ums Überleben... Der Institutionalisierungsansatz von John Meyer und seinen Mitarbeitern unterstreicht die Bedeutung von Mythen und Zeremonien, fragt aber nicht danach, wie diese Modelle entstehen und wessen Interessen sie ursprünglich dienten. Eine explizite Berücksichtigung der Genese legitimer Modelle sowie der Definition und Ausweitung organisationaler Felder sollte diese Frage beantworten können“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 168). Das Phänomen institutioneller Inkonsistenzen mit seinen Folgen, Legitimationszwänge, (Ent)Kopplungsphänomene, die Institutionalisierung, Diffusion und Unterminierung von Überzeugungen, Mythen und Standards sind nur im Zusammenhang mit der Macht und den Interessen von korporativen und individuellen Akteuren sinnvoll zu denken. Insbesondere dann, wenn man das rationale Modell zweckorientierter Entscheidungen nicht aufrechterhalten kann und sich damit ein kontingenter Entscheidungsraum in und für Organisationen auftut, werden Akteure relevant. Ob eine orga-

nisationale Form zur Institution wird und sich verbreitet, hängt von Interessenlagen und Handlungen von Akteuren ab (Tolbert/Zucker 1996).

Die damit angesprochene „Akteurs- und Machtücke“ lässt sich unter Bezug auf mikro- und machtpolitische Theoriekonzepte schließen. Mikropolitik meint bekanntlich schlicht die „tagtäglichen Interaktions-, sprich Verhandlungsmuster, mit denen die jeweiligen Teilnehmer ihren Beitrag zum Ganzen aushandeln“ (Friedberg 2003, S. 103). Mit dem Blick darauf ist es, möglich, die Strukturlastigkeit neo-institutionalistischer Ansätze auszugleichen sowie die implizite Unterstellung von Ordnung und Stabilität zu hinterfragen, die sie mit konstruktivistischen Ansätzen gemein haben. Dem neo-institutionalistischen Konzept der Differenz zwischen Glaubenssystemen und der tatsächlichen Praxis, zwischen „talk, decision und action“ (Brunsson 1989) das der Macht hinzuzufügen ist, wie auch Ortmann herausstellt, nötig, „weil tatsächlich Macht über Menschen massiv hineinspielt in jene Konstruktion und diese Differenz“ (Ortmann 2004, S. 123). Dadurch wird gleichzeitig ermöglicht, „...von den *wirklichen Veränderungs- und Eingriffsmöglichkeiten* in die Funktionsweise von Organisationen eine realistischere Sicht zu bekommen und zugleich die *maßlos übersteigerte Rolle zu relativieren*, die man in diesem Zusammenhang den *Führungskräften* zuschreibt“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 73; Herv. d. V.).

Es ist im Anschluss an Friedberg davon auszugehen, dass Mikropolitik, bei der es immer um die Differenz zwischen formalen Strukturen und den informellen, lokalen Ordnungen und Praktiken geht, über die weitesten Strecken weniger geplant, zielorientiert und böswillig à la Machiavelli abläuft, als dies manche Rezeption unterstellt. In Rechnung gezogen werden muss, dass „das wirkliche Sprechen und Handeln es auch noch an sich“ hat (S.H.), „nicht in fein säuberlichen Gitterkästchen gebracht werden zu können, die solche Unterscheidungen zu verheißen scheinen ... Von all diesen Schwierigkeiten, Dunkelheiten und Vieldeutigkeiten aber machen Sprecher *in praxi* strategischen Gebrauch“ (Ortmann 2004, S. 126). Betont werden muss jedoch bei allem: „organisierte Anarchie“ und Mikropolitik haben ihre Grenzen. Die Hingabe von Akteuren an Gestaltungsillusionen und mikropolitische Spiele ist begrenzt. Zum einen, weil die mikropolitische Arena eines Unternehmens nicht ganz sich selbst überlassen ist, sondern im Zusammenhang bzw. Austausch mit einer wachsenden Zahl relevanter externer Verhandlungsarenen steht, also wiederum in ihrer institutionellen Einbettung gesehen werden muss. Dies wird vernachlässigt, wenn man sich nur den organisationsinternen Dynamiken verschreibt. Friedberg stellt heraus, dass Akteure „relativ frei“ sind, was jedoch nicht mit totaler Unabhängigkeit von Vorgaben, Regeln und Standards bzw. der Option eines beliebig Macht maximierendem Machiavellismus zu verwechseln ist. Es ist zum einen die Verstrickung in den Kontext mit seinen Zwängen und inhärenten Logiken und zum anderen die immer nur begrenzte persönliche Intentionalität, Flexibilität, Antizipationsfähigkeit und Verhaltensreversibilität, die die Maximierung von Macht, Machtstreben und Machtbewusstsein begrenzen. Obwohl selbst in den Hochburgen formeller Regulation vieles informell geregelt ist und nicht jedes Ereignis Ergebnis und Folge einer Entscheidung ist,

gibt es eine nicht beliebig manipulier- und veränderbare Formalstruktur. Diese macht zwar nur einen Bruchteil dessen aus, was Organisation bedeutet, sie gibt dem Handeln von Akteuren aber eine spürbare Prägung und idealiter vor allem Erwartungssicherheit, die wiederum notwendig für die Handlungsfähigkeit individueller Akteure wie die der Organisation insgesamt ist.

Die Entäußerung von Akteuren muss, das liegt nahe, nicht zwangsläufig mit den Zielen der Organisation im Einklang stehen und tut dies erwartungsgemäß umso weniger, wenn Akteure (Macht-) Verluste für sich befürchten oder sich in ihren Rechten nicht (mehr) respektiert sehen. Die Individualität, Kreativität und Handlungsmacht der Mitarbeiter, auf die Organisationen im Sinne ihrer Funktionstüchtigkeit und Weiterentwicklung angewiesen sind, wie auch auf der anderen Seite die Zurückhaltung und Verweigerung von Kreativität bzw. Leistung, können die kollektive Handlungsfähigkeit der Organisation gefährden. Gegen diese Gefährdung und mögliche Ausbeutung durch egoistische Akteure muss die Organisation Schutz- und Kontrollmechanismen ausbilden. Die Wahrung und Sicherung kollektiver Handlungsfähigkeit wird zu ihrer Daueraufgabe: Sie muss sich gegenüber den individuellen Akteuren unabhängig machen und gewissermaßen verselbständigen, um handlungsfähig zu bleiben. Dies wird zwar durch formal-rationale Strukturen und Verfahren sichergestellt, die über Personalwechsel hinweg handlungsprägend sind und Akteure in formale Entscheidungsverfahren einspannen. Bekannt ist auf der anderen Seite auch, dass sich die durch formal-rationale Verfahren angestrebte Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit genauso in ein Übel bzw. in Dysfunktionen verkehren kann bspw. in Form bürokratischer Überkonformität, Überdetaillierung oder geschulter Unfähigkeit von Akteuren. Genau diese Paradoxien kommen, wie wir sehen werden, im Zuge der Implementierung von Best-Practice- bzw. Restandardisierungskonzepten ins Spiel.

#### *2.3.1.5. Trieb- und Gegenkräfte im Verhältnis Umwelten-Organisationen-Akteure*

Gegenüber der Annahme der Einheit der Organisation, die als Akteur agiert, ist im Rekurs auf die mikropolitischen Theorien davon auszugehen, dass die Organisation kein monolithischer Block ist, der sich immer einheitlich und geschlossen in Bezug auf die äußere Umwelt verhält und gegen sie abschirmt, sondern vielmehr davon, dass sich die Subeinheiten von (verschiedenen) Unternehmen als Umwelten bzw. konkurrierende eigenständige Akteure wahrnehmen (vgl. Hasse 2003, S. 154). Weiterführend ist, Unternehmen als "mikropolitische Arenen" aufzufassen, in denen divergierende Imperative und Rationalitäten in Gestalt von individuellen, mit mehr oder weniger Macht ausgestatteten Akteuren oder Akteurskoalitionen miteinander zu tun haben. Umwelt ist insofern nicht nur im Außen der Organisation zu denken, sondern als Realität in ihr. Die widersprüchlichen normativen Erwartungen kommen nicht nur aus der externen Umwelt des Unternehmens, sie werden durch marktförmige Strukturen auch längst intern generiert. Die einzelne Subeinheit unterhält so vielfältige und diverse Umweltbeziehungen sowohl zu Einheiten anderer, nicht nur ähnlicher Unternehmen als auch in der eigenen Organisation. Unternehmen werden durch

diese komplexen Bezüge unverhinderbar für sich selbst zum Dauerproblem. Sie müssen sich im Zuge dieser Abstimmungen auch permanent selbst bearbeiten (vgl. bspw. Wimmer 1999, Kieser 1996, 1998a; Kieser et al. 1998, Kühl 1998b, Kühl 2000, Weick 1998). Dasselbe, trifft zwangsläufig auch die individuellen Akteure, die in Entscheidungs- und Aushandlungsprozessen agieren.

Unterbelichtet bleibt bei den Neo-Institutionalisten ein weiterer Aspekt, der sich daraus ergibt: Unternehmen werden nicht nur beeinflusst, sie beeinflussen durch ihre von Akteuren getragenen Entscheidungsprozesse für bestimmte Wege der Rationalisierung, die über zunehmend differenziertere, entgrenzte und selbst in Veränderung begriffenen Akteurskonstellationen zustande kommen, die institutionelle Verfasstheit und Entwicklung der Gesellschaft maßgeblich mit. Sie gleichen sich nicht nur an etablierte Organisationsweisen an, sondern sie experimentieren und generieren neue. Unternehmen sind einerseits also nicht Herr der Lage, sondern eher durch multiple Vernetzungen Getriebene, quasi Mitläufer und Konjunkturgesinnte und dabei andererseits gleichzeitig aufgrund ihrer Eigenwilligkeit und Geschichte nicht völlig determiniert (vgl. Hasse 2003). Sie sind informationsbedürftige Nachahmer, die vor allem durch Konkurrenten mit neuartigen Anregungen versorgt werden und können – potentiell mit fließendem Übergang – Trendsetter werden, die im Zuge der kontextspezifischen Adaption etablierter Standards neue Varianten, Innovationen und neue Standards hervorbringen. Homogenisierung und Heterogenisierung bedingen sich.

Der Aspekt der Beeinflussung und Lenkung der Organisation durch die Umwelt, wie er im Neo-Institutionalismus fokussiert wird, und umgekehrt der Selektionsmöglichkeiten von Umwelteinflüssen durch die Organisation bzw. ihrer Subeinheiten, wird von Friedberg in jüngster Zeit mehr ins Auge gefasst als in seinen älteren Beiträgen. Er stellt heraus, dass der Beziehungszusammenhang in den Organisationen/Unternehmen, die „partiellen“ bzw. lokalen Ordnungen“ (Friedberg 2003, S 98) von umfassenderen Ordnungen „eingefasst“ und geformt sind, jedoch nie gänzlich determiniert, ebenso wie individuelle Akteure in Organisationen nie gänzlich determiniert, also einseitig beherrscht sind. Macht ist die entscheidende Triebfeder, die nicht nur *in* Organisationen zwischen multiplen Akteuren und Akteurskonstellationen wirkt und sich im lokalen Binnengefüge strukturell niederschlägt, wie Crozier und Friedberg (1979) es ursprünglich tendenziell betonten, sondern auch *zwischen* Organisationen bzw. Organisationen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld. In Angleichungsprozessen ist, so eine neuere These im neo-institutionalistischen Diskurs, damit zu rechnen, dass von Organisationen nur das adaptiert wird, was mit der impliziten Logik verträglich ist. Das heißt im Anschluss an akteurs- und machttheoretische Konzepte vor allem auch, was mit der betrieblichen Sozialordnung, den institutionellen Regeln, den Machtverhältnissen in Einklang zu bringen ist und was den Status und die Machtquellen vor allem der mächtigen und wichtigen Akteure nicht (zu sehr) aushebelt. Die Annahme, dass die Organisation Genüge tut, normative Erwartungen zu repräsentieren und sich von eingeschliffenen Routinen nicht abbringen lässt, suggeriert einen unhinterfragten und unumkämpften Status quo, bei dem kein Akteur ein

Interesse hat und haben muss, seine Position zu sichern und auszubauen. Der Blick auf Realitäten zeigt allerdings etwas anderes. Mächtige Akteure setzen (sich gegenseitig) unter Legitimitätsdruck und bewirken, ob und welche Strategien, Konzepte, Leitbilder und Mythen in der Organisation für relevant gehalten und welche auch mehr oder weniger – wie auch immer - realisiert werden müssen. Fragen schließen sich hier viele an: solche nach den Regeln von Selektionen, wie neue Vorgaben, Standards und Best Practices überhaupt von Akteuren „abgearbeitet“, priorisiert, integriert und bewältigt werden können, danach, welchen Erwartungen und Standards die Organisation als Ganzes und welchen die einzelnen Subeinheiten und ihre Akteure überhaupt nachkommen können. Auch die Frage danach, welche Ignoranz legitim werden, spielt eine wichtige Rolle, die wiederum mit Macht und der Kontrolle von Ungewissheit zu tun hat. Wer hat privilegierte Positionen inne und gibt Standards, Regeln, Lösungen vor und wer muss/kann was nachahmen oder aus welchen Gründen gerade nicht? Wer ist definitionsmächtiges Zentrum in der Branche, in der einzelnen Organisation, in den Subeinheiten? Verschieben sich diese Privilegien oder gibt es konstant definitionsmächtige Positionen?

Wechselseitige und doch wiederum begrenzte Einfluss- und Abhängigkeitsverhältnisse gelten nicht nur für das Verhältnis zwischen Organisation und ihrer relevanten Umwelt, sondern auch für das zwischen Organisation und individuellen Akteuren. Ebenso wenig wie Akteure der Organisation völlig ausgeliefert sind, gilt dies umgekehrt. Das Handeln von Akteuren in Organisationen ist nie nur passive Reaktion auf vorgegebene Regeln und Strukturen, sondern ein Prozess aktiver Entäußerung „relativ freier Akteure“ (Crozier/ Friedberg 1979, S. 65), in den individuelle Interessen, Eigenschaften und Gefühle der Person einfließen. Alle Akteure verfügen auch bei starken Zwängen über Freiräume, die sie auf strategische Weise in den Interaktionen mit anderen nutzen und nutzen müssen, um ihren eigenen Zielen und Aufgaben besser gerecht zu werden, anders gesagt: um ihre Sache gut zu machen und weiter mit am Ball zu bleiben. Der Zwang „beruht auf der Tatsache, dass, wenn sie (die Akteure, S.H.) gewinnen oder zumindest nicht verlieren wollen, sie sich den Regeln der von ihnen gespielten Spiele<sup>30</sup> beugen müssen und so, ob sie wollen oder nicht, zur Zielerreichung des Ganzen beitragen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 4). Strategisch handeln die Akteure nicht im Sinne klarer und bewusster Pläne, die sie ungestört verfolgen können, sondern sie handeln trotz weitgehender Unbewusstheit dieser Abläufe insofern strategisch, als sie die Interessen der anderen berücksichtigen müssen, um die eigenen Interessen durchsetzen und realisieren zu können und insofern sie darum bemüht sein müssen, die Unsicherheit und Kontingenz nicht ganz verschwinden zu lassen. Bei der Wahl einer Handlungsalternative muss sich ein Akteur auch davon

<sup>30</sup> Ortmann et al. (1990, S. 57) „bekennen“, dass sie „die Schwierigkeiten einer operationalen Definition und intersubjektiven Bestimmung von Spielen in den von uns untersuchten Fällen fast zur Preisgabe des Spielkonzepts gebracht“ hätte. „So groß die assoziative Kraft der Spielmetapher, so schwierig ist ihre forschungspraktische Handhabung ... die Unschärfe des Begriffs betrachten wir insofern als unabänderlich, weil sie Ausdruck der Unschärfe realer Spielsituationen und -strukturen ist.“ Genau dieselbe Problematik der Unschärfe finden wir ja bei den organisationalen Feldern.

leiten lassen, welche Handlungswahl die anderen Mitspieler treffen. Im Rekurs auf Brunsson heißt das: Handlungsrationales Entscheiden ist Entscheiden mit Blick auf die mikropolitischen Durchsetzungschancen. Diese Orientierung an anderen ist Akteuren nur eingeschränkt bewusst und kann aufgrund der Unbestimmtheit in Interdependenz auch nur begrenzt gelingen. Genau darum ist der Rückgriff auf bestehende Erwartungsstrukturen notwendig oder im anderen Fall, die risikoreiche und kühne Flucht nach vorn: der Versuch, eine neue Verhaltensregel zu definieren und zu etablieren, was wiederum nur durch die Anerkennung der anderen gelingen kann.

Organisationsstrukturen sind, mit neo-institutionalistischer Brille betrachtet, „ein Resultat der Verarbeitung von Legitimitätserwartungen“ (Hasse 2003, S. 61). Beim Rückgriff und der Re-Produktion dieser Strukturen und Regeln, die verlässliche Anhaltspunkte für das Handeln der anderen geben und Kontingenz auf ein erträgliches und handhabbares Maß reduzieren, sind Akteure darauf ausgerichtet, ihre eigenen Freiräume auszudehnen und die der anderen zu vermindern. Dadurch, dass Regeln und Standards durch Akteure erst kontextualisiert, also in konkrete Arbeitskontexte eingefügt und übersetzt werden müssen, schaffen Regeln neue Freiräume, neues Wissen und damit neue Machtquellen für diejenigen, die diese Regeln übersetzen, kontextualisieren, anwenden und die damit die durch die Regeln generierten Unsicherheitszonen kontrollieren. Die nie ganz ausschaltbaren und für die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen notwendigen Freiräume sind also die Basis von Macht. Entscheidend ist, dass ein Akteur nur Akteur bleiben kann, „wenn er seine Autonomie benützt, d.h. seine Fähigkeiten, seinen ‚guten Willen‘, sein Verhalten den anderen gegenüber ungewiss zu erhalten“ (Crozier/Friedberg 1979, S.17). Demnach ist damit zu rechnen, dass alle Akteure und Akteurgruppen versuchen, ihre Funktion in der Organisation möglichst undurchschaubar und komplex zu machen oder eben noch undurchschaubarer und komplexer zu inszenieren, um ihre Macht und ihre Gestaltungsmöglichkeiten zu erhöhen. Wissen zurück zu halten, Schwierigkeiten zu schaffen und nicht ganz zu lösen, macht sogar Sinn, denn Akteure bleiben nur dann Akteure, wenn sie als Problemlöser weiterhin gebraucht werden (vgl. Friedberg 2003, S. 103 ff.). Je undurchschaubarer und komplexer die Funktion eines Akteurs ist und je bedeutender und unverzichtbarer sie für das Überleben und den ökonomischen Erfolg der Organisation (oder des Netzwerkes, der jeweiligen Volkswirtschaft, der Gesellschaft) ist, desto mehr stellt sie eine relevante Unsicherheitsquelle für die Organisation (oder wiederum des Netzwerkes usw.) und die anderen dar, desto mehr Macht hat also ein Akteur, der diese Unsicherheitszone besetzt und desto schwerer ist dieser zu kontrollieren und zu ersetzen. Die Weitergabe und Sicherung von Wissen ist, das erklärt auch die Notwendigkeit von Euphorie und den beträchtlichen Kosten- und Zeitaufwand zu deren Erzeugung, immer noch oder vielleicht mehr denn je einer der empfindlichsten Punkte für, in und zwischen Unternehmen, weil dies mit Machtfragen zusammenhängt.<sup>31</sup> Beim Austausch von Wissen in und zwischen Unterneh-

<sup>31</sup> Dass dies so ist, findet sich implizit, was oft völlig vergessen wird, im Arbeitsvertrag: hier werden die Arbeitnehmer zur Geheimhaltung ausdrücklich angehalten. Gefahren entstehen vor allem durch die zunehmend lockere Bindung der (hoch qualifizierten) Mitarbeiter, aus der Unternehmen Vorteile, aber auch etliche Nachteile ernten,

men geht es bei weitem nicht nur um aufgabenbezogene, technische Informationen, sondern vor allem auch um solche über das „Handlungsfeld“ bzw. die Zusammenhänge zwischen diversen Feldern, über Akteure, deren in der Regel nicht formal erfassten Strategien, um veränderliche Zielsetzungen usw. Diese sind ungleich schwerer zu erfassen, zu erhalten und gleichzeitig, davon ist auszugehen, mindestens genauso wichtig, wenn nicht ungleich wichtiger für die (Ver)Handlungsmacht und -kompetenz als alles das, was sich formalisieren lässt. Formale Strukturen beschreiben, koordinieren und steuern das alltägliche (zwischen) organisatorische Routinegeschehen nur partiell – und dies umso weniger, je komplexer und turbulenter die Umwelten werden.<sup>32</sup> Noch so ausgefeilte Organisationspläne und umso mehr globale Standards hinterlassen Funktionslücken, die der „positiven“ und häufig spontanen Ausfüllung durch die Akteure bedürfen (vgl. Breisig 1993, S. 160). Das Abweichen von formalen Regeln und von Standards kommt nicht grundlos permanent vor, denn genau die Abweichung und ihre stillschweigende Duldung ist die Voraussetzung für das Funktionieren der Organisation (vgl. Ortmann 2003). Insofern ist es sinnig und notwendig, zwischen formalen Organisationsstrukturen und den tatsächlich ablaufenden Aktivitäten zu unterscheiden – wie es in neo-institutionalistischen Ansätzen vorgeschlagen wird, jedoch nicht im Sinne voneinander unabhängiger Prozesse.

Insgesamt lässt sich zusammen fassen: Je komplexer und turbulenter die Unternehmensumwelt der Organisation ist und je komplexer und turbulenter die betriebliche Umwelt der einzelnen Organisationseinheit ist, desto mehr wird der Organisation insgesamt und den einzelnen Organisationseinheiten mit ihren Akteuren situative Flexibilität und Wandlungsfähigkeit abverlangt, umso wichtiger wird dann eine reaktionsfähige Informalität und umso weniger ist eine fest gefügte Formalität angesagt (vgl. Schimank 2003, S. 52). Die Umwelten einer Organisation bzw. der Subeinheiten der Organisation bilden eine wesentliche Quelle für Machtbeziehungen (Ortmann et al. 1990, S. 59). Umwelten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisationsgrenzen, sind ein von Machtbeziehungen strukturiertes Handlungsfeld. Mikropolitik im oben umrissenen Sinne wird wichtiger, je mehr Anpassung durch diverse und wechselnde Umwelteinflüsse gefragt ist. Es ist im Anschluss daran davon auszugehen, dass eine reaktionsfähige Anpassung an wechselnde Umweltkonstellationen unausweichlich ist, dass diese Anpassung aber viele Gesichter haben kann, je nachdem welche Aspekte von Umwelt in Entscheidungsprozesse eingehen, ob und wie diese schließlich im weiteren mikropolitisch durchwirkten Interpretations- und Selektionsprozess in reale Handlungspraxis übersetzt werden sowie, inwiefern es zu stabilen institutionellen Veränderungen kommt. Deutlich wird aus diesen Ausführungen, dass sich die Machtverteilung zwischen den Akteuren in der Organisation nicht allein aus

---

über die man erst peu à peu und im Einzelfall nachzudenken beginnt: Wissen wird sowohl von gewichtigen als auch weniger mächtigen Akteuren nicht nur beim Stellenwechsel immer mitgenommen und potentiell andernorts zum Einsatz gebracht, sondern auch im Zuge diverser „nebenberuflicher“ Aktivitäten. Auch dies dürfte ein wesentlicher, bislang wenig beachteter, aber zunehmend mehr ins Gewicht fallender Faktor bei der Diffusion von Konzepten sein.

<sup>32</sup> Auch „die klassischen organisationstheoretischen Modelle wie Bürokratie und Taylorismus funktionier(t)en in Wahrheit nie so schematisch, wie es das Konzept nahe legt.



den internen Beziehungen ergibt, sondern dass sie sich auch aus der System-Umwelt-Konfiguration ableitet (vgl. Deutschmann 2002, S. 123). Je wichtiger Außenbeziehungen für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens/der Einheit werden, desto mächtiger werden die Akteure, die an den Grenzstellen zu den Umwelten agieren bzw. mit externen Akteuren kooperieren und die fähig sind, sich als Vermittler, Übersetzer und Gestalter der System-Umwelt-Beziehungen unverzichtbar zu machen. Sie sind diejenigen, die bei der Herausbildung und Durchsetzung von Leitbildern und neuen Produktionssystemen vermutlich eine wichtige Position einnehmen. Es ist auch plausibel, dass gerade die Akteure, die aufgrund ihrer Position über weniger wichtige Machtquellen verfügen, diese umso perfekter ausbauen, unkontrollierbar und undurchschaubar halten, um überhaupt als Akteur relevant und gefragt zu bleiben. Diejenigen Akteure, die in weniger relevanten Unsicherheitszonen über Spielräume verfügen bzw. deren Machtquellen sich bspw. unter dem Einfluss der Entwicklungen in der Umwelt *peu à peu* verringern, mögen zwar zunehmend weniger Gestaltungspotenziale mobilisieren können, doch dafür immer noch Verweigerungs- und Blockierungspotenziale in Spiel bringen. Deutlich wird daran, dass der Entzug von Macht neue Macht zuspielt und mobilisiert, anders gesagt: wem Macht entzogen wird, dem fällt wiederum Macht zu. Strategien von Organisationen und individuellen Akteuren geben letztlich Auskunft über Systemzwänge. Nachfolgend soll auf zweierlei eingegangen werden: einerseits Täuschungsmanöver, andererseits Neuschöpfungen durch Akteure in organisationalen Feldern.

#### 2.3.1.6. *Mimikry – zwischen Imitation, Anpassung und Neuschöpfung in organisationalen Feldern*

Bereits 1868 wurde das Phänomen „Mimikry“ als Form der Täuschung im Reich der Pflanzen- und Tierarten vom britischen Biologen Bates thematisiert. Diese täuschend echte und meist überaus kreative und raffinierte Nachahmung besonders wehrhafter, giftiger, schlecht schmeckender oder umgekehrt für andere nützlicher Arten durch faktisch „harmlose“ und ungeschützte hat hier allein die Funktion, durch Signalwirkung, also die schützende und/oder Beute anlockende Ähnlichkeit mit einer anderen Art das eigene Überleben zu sichern und vor Fressfeinden verschont zu werden. Durch möglichst raffinierte Täuschungsmanöver werden Schwächere angelockt und gefressen, Stärkere abgewehrt, umso gewissermaßen weitgehend ungestört weiter existieren zu können. Was also durch Nachahmung stark, giftig, wehrhaft oder besonders reizvoll erscheint, ist in diesen Fällen eben „nur“ ein Schein, allerdings potenziell ein überaus lohnenswerter und nützlicher, denn nur die Perfektionierung der täuschenden Nachahmung sichert das Überleben. Die Angelegenheit sieht freilich faktisch ganz anders aus. Es liegt in der Natur täuschend echter Nachahmung, dass sie im Grunde auf Unwirklichem basiert, das aber für wirklich gehalten wird. In der

Biologie ist bekannt, dass diese überlebenssichernden Anpassungen mitunter aber äußerst problematische Folgen haben können.<sup>33</sup>

Wie in der Biologie muss man sich von der einzelnen Einheit, der einzelnen Organisation, den einzelnen Individuen bzw. Akteuren lösen, um letztlich ihr Funktionieren als Einzelne, als Kollektiv bzw. als miteinander vernetzte und interagierende Einheiten verstehen zu können. Es stellen sich damit auch ganz ähnliche Probleme und Fragen wie in der Biologie, etwa: Woher „weiß“ eine Art/Organisation eigentlich vom arteigenen/organisationseigenen Vorteil und wie kommt es, dass es die anderen wissen? Gibt es spezifische Arten bzw. Formen der Unternehmensorganisation, die anpassungsfähiger an ihre Umwelt sind, die Informationen vorteilhafter selektieren und verarbeiten als andere? Oder gerade umgekehrt formuliert: die „anfälliger“ sind und mehr zur Anpassung und Täuschung gezwungen sind als andere, um damit ihr Überleben zu sichern, die sich langfristig aber gerade dadurch möglicherweise destabilisieren und schwächen? Setzt die geschickte Anpassung und Täuschung wiederum neue Spielräume und Kräftevorteile frei? Können „brave“ und angepasste Nachahmer möglicherweise gerade dadurch giftige und wehrhafte Trendsetter werden?

Das Phänomen der Mimikry im Kontext des Neo-Institutionalismus heranzuziehen, eignet sich, um die Anpassungs- und Nachahmungsprozesse zwischen und in Organisationen, aber auch den institutionellen Wandel aus einer alternativen Perspektive zu verstehen. Wandlungsprozesse können dann als Geschehen betrachtet werden, in dem Täuschung und Ausblendung eine überlebenswichtige, potenziell gefährdende, aber möglicherweise auch Entwicklung fördernde Rolle spielt. Unwirkliches wird dabei gegebenenfalls für wirklich gehalten und erst dadurch zu einer eigenen Realität – das hat Folgen für Entscheidungsprozesse, reale Implementierungsprozesse und letztlich für den institutionellen Wandel. Deutschmann spricht warnend von „Mimikry-Kapitalismus“ (2002, S. 253), bei dem die Fähigkeit zur „*symbolischen Demonstration*“ von Kompetenz und Anpassungsfähigkeit“ zur „Schlüsselkompetenz“ avanciere (a.a.O., S. 252). Friedberg (2003) insistiert demgegenüber, wie beschrieben, nachdrücklich darauf, dass es um den Blick auf die Logiken und Zwänge gehen muss, die Situationen und Interaktionskonstellationen prägen. Die ungeplanten und unbewussten Strategien, Eigensinnigkeiten, Taktiken oder auch Verweigerungen sind demnach weniger als geplanter Widerstand oder kalkultiertes Täuschungsmanöver zu interpretieren, sondern als Prozesse der Informationsverarbeitung unter *begrenzten* Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten, als Prozesse der Konvertierung von Symbolkapital in politische Macht und den Einsatz dieser Macht zur Legitimierung bzw. Delegitimierung von Verhältnissen und Institutionen, von Arbeits- und Produk-

<sup>33</sup> Ein Beispiel: Einige harmlose Schmetterlinge ahmen nicht nur das Aussehen, sondern auch den Flugstil giftiger Arten nach. Für den durch die Abschreckungstaktik gewonnenen Schutz müssen sie einen hohen Preis zahlen: Ihre veränderte Flügelform erschwert ihnen die Flucht ([www.wissenschaft.de/wissen/news/237518.html](http://www.wissenschaft.de/wissen/news/237518.html) Robert Srygley von der Universität Oxford in der Fachzeitschrift *Proceedings of the Royal Society*: Online-Vorabveröffentlichung, DOI: 10.1098/rspb. 2003.2627). Genau diese unbeabsichtigten Nebenfolgen wollen wir hier, wie mehrfach erwähnt, im Hinblick auf die Nachahmung moderner Produktionskonzepte besonders fokussieren.

tionsformen. Sie können (müssen aber nicht) in hohem Maße produktiv sein – für den Akteur selbst und für die Organisation, weil Akteure und Organisationen dadurch als kompetent eingeschätzt werden und es dadurch möglicherweise erst werden.

Die soziologische Organisationstheorie und –forschung hat, wie wir bisher beleuchtet haben, andere Termini und Erklärungen für Prozesse der Nachahmung und der Herstellung von Legitimität aufgrund des Umweltdrucks gefunden – ohne sich dabei explizit auf die Evolutionsforschung zu beziehen. Das zentrale Problem der Informations- bzw. Wissensgewinnung, -herstellung, -verarbeitung und notwendigerweise auch –vernichtung bei der auf Dauer gestellten Nachahmung und Adaption von immer wieder neuen, abgewandelten und widersprüchlichen Informationen und Symbolen bleibt dabei aber, wie bereits ausgeführt, eher randständig, ebenso die sich ergebenden unbeabsichtigten und paradoxen Nebenfolgen. Obwohl der Neo-Institutionalismus also auf der Kritik einer quasi universellen unbegrenzten Rationalität fußt und für den Fall äußerst spannende Überlegungen bereithält, wird die begrenzte Rationalität, die immer Selektivität bedeutet, weder auf die Organisation als Akteur noch auf individuelle Akteure bezogen. Die Legitimitätsproblematik auf der Akteursebene und die Techniken und Investments von Akteuren, um sich zu legitimieren, werden kaum thematisiert. Es ist daher nur konsequent anzunehmen, dass, was sich für Unternehmen sagen lässt, auch auf Akteure und dabei besonders auf Führungskräfte als interne „Entrepreneurs“ zutrifft. Man muss davon ausgehen, dass sie Lern-Standards und ganz bestimmte Leitbilder und Moden nachahmen, um sich als moderne Führungskraft zu legitimieren, ohne dass aber klar ist, wie und mit welchen Folgen sie dies machen. Wie alle Akteure, wissen auch Führungskräfte nur begrenzt, was sie wollen, sie haben die Situation nie hundertprozentig im Griff und können, selbst wenn sie wollten, das System nicht so manipulieren, wie sie es möglicherweise gerne täten (vgl. Friedberg 2003, S. 103). Ihre Legitimation bzw. Anerkennung ist, wie bei Organisationen, niemals vollständig und dauerhaft, sondern immer weniger gesichert, sie muss fortwährend neu und aktiv hergestellt und so gut wie eben möglich gesichert werden. Dies dürfte, je schärfer die Konkurrenzsituation ist, gerade auch für sehr erfolgreiche und mächtige Akteure und Organisationen gelten. Dieser Druck schafft wohl auch mehr Zwang zur Anpassung an unrealistische und unerfüllbare Leitbilder und Vorgaben. Auch Führungskräfte und andere innerbetrieblichen Akteure müssen den an sie gerichteten Erwartungen nicht unbedingt voll und ganz nachkommen und sie können es auch immer weniger, je widersprüchlicher und vielfältiger diese Erwartungen werden. Man könnte in Erwägung ziehen, dass sie sogar tatsächlich an ihre „Omnipotenz“ glauben und dies demonstrieren müssen, je mehr ihre tatsächlichen Möglichkeiten, als Intrapreneur zu wirken, schrumpfen, anders gesagt: dass sie die Differenz von Anspruch und Realität ausblenden, weil sie sie ausblenden müssen. Auf diese Weise könnten eigene Täuschungen für real gehalten werden - was sie möglicherweise der Realisierung tatsächlich näher bringen kann, gleichzeitig aber auch der Gefahr der Ernüchterung, verstärkter Selbstzweifel und belastender innerer Spannungen aussetzt. Ins Spiel kommen neben dem berechnenden und entfremdenden Schein Dimensionen, auf die Organisationen und Akteure

unter erhöhter institutioneller Inkonsistenz dringend angewiesen sind: Vertrauen, Fairness, Loyalität jenseits ökonomischer Kalkulation.

Die Grenzen zwischen Anpassung und kreativer Neuschöpfung können fließend sein. Es muss sogar Überlappungen geben. Interessant ist nun, was das in Bezug auf die organisationalen Felder bedeutet. Der „institutionelle Entrepreneur“ (Tolbert/Zucker 1996, S. 183), adaptiert nach Ansicht der Neo-Institutionalisten Tolbert und Zucker nicht nur die Vorgaben, sondern er widersteht dem Anpassungsdruck, bricht Regeln zielgerichtet und gestaltet dadurch neue Prozesse und Strukturen innerhalb der organisationalen Felder (vgl. Beckert 2002, S. 143; Millonig 2002, S. 211-221). Der institutionelle Entrepreneur lässt „Routinen hinter sich (...) indem er seine Aufmerksamkeit auf neue Optionen, ungewöhnliche Aufgaben und veränderte Faktorkombinationen richtet“ (Beckert 2002, S. 143). Dadurch wirkt er auf die Konstitution des gesamten organisationalen Feldes. Er kann die Institutionalisierung bestimmter Leitlinien initiieren (Innovation) als auch verstärken (Diffusion). Dies setzt allerdings einiges voraus. Diese Entrepreneurs sind anscheinend nur zu einem geringen Grad eingebettet, sie müssen eine entsprechende Machtposition innehaben und in ihren Handlungen gestützt werden durch ihr Umfeld: eine Öffentlichkeit, Medien, heterogene Organisationen, die keine direkten Beziehungen zu den Vorreitern haben (Tolbert/ Zucker 1996, S. 183). Nicht zuletzt muss der Nachweis erbracht werden, dass der Wandel erfolgreich ist. Es geht also wieder um die Legitimität, die wiederum nur durch andere gesichert werden kann. Es liegt nahe, dass gerade auch für den institutionellen Entrepreneur das Phänomen des „reverse coupling“ von „talk, decision and action“ (Brunssen 1989) eine wesentliche Bedeutung hat.

Eine Überlegung ist vor dem beschriebenen Hintergrund, dass Produktions- bzw. Organisationskonzepte in globalen Konzernen unter den derzeitigen Bedingungen auch und gerade dann als innovativ gelten können und müssen bzw. offiziell als solche kommuniziert werden, wenn sie praktisch höchst problematische und kostenintensive Nebenfolgen generieren – dies zielt im Kern, so die zugespitzte These, der Legitimation und damit dem Schutz vor „Fressfeinden“ im globalen Wettbewerb und Konzentrationsprozess der Branche. Der arbeitsorganisatorische bzw. -politische „Standard“ muss bei den Nachahmern, zu denen im weltweiten Konkurrenz- und Konzentrationsprozess gerade auch sehr mächtige Unternehmen mit starken Marken und Unternehmenskulturen werden, auch unter anhaltenden und steigenden Schwierigkeiten und Zweifeln immer mehr als Innovation herbei, schön und effizient geredet werden, mit wechselnden und veränderlichen Mitteln zu einer solchen gemacht werden, wenn es in der Wahrnehmung der Akteure keine alternativen Lösungen mehr gibt, die Schutz bieten und wenn „alte“ oder andere Leitbilder und Praktiken als nicht (mehr) legitim gelten. Neue Konzepte werden dann möglicherweise umso mehr zu einer Innovation, aber durch die in aktuellen globalen „Mammutprozessen“ potenzierte Anhäufung ungeplanter Nebenfolgen faktisch nur zu einer „Quasi-Innovation“ – eher lähmend als tatsächlich dynamisierend - je weniger der Weg zurück möglich und andere Alternativen in Sicht bzw. gesellschaftlich legitim sind. Ähnlich wie bei der

Mimikry – dem Phänomen der täuschend echten Nachahmung im Tierreich - geht es dabei auch um Risikovermeidung und symbolische Repräsentationen, durch die aber sehr wahrscheinlich neue Risiken, Nachteile und Unsicherheiten generiert werden.<sup>34</sup> Dies alles bedeutet nun nicht, dass Unternehmen keine Einsparungen und letztlich Ergebnisverbesserungen während des Reorganisierens erzielen, es verweist „nur“ darauf, dass diese „Erfolge“ nicht durch Befolgung der offiziellen Pläne und Produktionssysteme zustande kommen müssen als vielmehr trotz dieser Pläne durch Abweichungen von Konzepten und Regeln.

---

<sup>34</sup> Die Risiken müssen „irgendwie“ im Inneren kompensiert und/oder nach außen umverteilt bzw. abgewälzt werden. Die Zulieferer etwa sind im Zuge der demonstrativen Ergebnisverbesserungen und Einsparungen der OEM's (Original Equipment Manufacturers) schon seit längerem die ersten und einfachen „Opfer“ (vgl. Jürgens 2003, S. 39).

### 3. Die Gesichter des modernen Kapitalismus: Unbeherrschbarkeit durch Widersprüche?

Das „Raubtier Kapitalismus“ hat im Zuge der Globalisierungsdebatte und der damit verbundenen Konflikte seit einigen Jahren wieder das Interesse auf sich gezogen. Dass der Kapitalismus global angelegt ist, ist im Grunde nichts Neues, es wurde bekanntlich von Marx beschrieben: Er sprach von „allseitigem Verkehr“, „allseitiger Abhängigkeit der Nationen“ und „unendlich erleichterter Kommunikation“ (Marx/Engels 1974, Band 1, S.29f). Diese Kennzeichnung wurde allerdings in der Globalisierungsdebatte und in der Organisationsforschung bis vor kurzem nur wenig beachtet und aufgegriffen. Mittlerweile ist die Beschäftigung damit wieder salonfähig.<sup>35</sup> Hatte der Kapitalismus in Gestalt der Sowjetunion einen äußeren Feind, so wurde seit dem Fall es sozialistischen Systems immer deutlicher, dass seine Bedrohungen aus ihm selbst hervorgehen und es nun zunehmend um die Konkurrenz zwischen den Spielarten des Kapitalismus geht. Attackierungen des Systems geschehen – offensichtlich oder latent – gerade durch die im und durch das System geschaffenen Ideen, Produkte und Prozesse mit ihren über weite Strecken unkalkulierbaren und unbeabsichtigten Folgen und Effekten. Dazu gehört wesentlich, dass gerade auch durch permanenten Wandel und beschleunigte Innovationszyklen die latente Unterminierung oder offensive Zerschlagung von Institutionen, die Handlungssicherheit und Orientierung geben, vorangetrieben wird. Die Gefahr, dass durch das ins Leere laufen kurzlebiger Orientierungen und die sich verselbständigende Zerstörung von Institutionen unbeabsichtigt Profit und Wachstum eingeschränkt werden und erlahmen, wird in jüngster Zeit verstärkt diskutiert. Dadurch, dass das neoklassische Szenarium „vollständiger Konkurrenz, vollständiger Information, vollständiger Flexibilität und Anpassung“ (Deutschmann 2002, S. 192) immer mehr und ausschließlicher als „Chance“, als Möglichkeit zur Verwirklichung von Freiheit interpretiert wird, läuft der Kapitalismus Gefahr, wie Deutschmann herausstellt, genau daran zugrunde zu gehen. Der Hinweis, dass mit diesen Idealen weder Unternehmer und erst recht nicht das Gros der Arbeitnehmer real mithalten können, wird zunehmend deutlich.

Die global ausgebaute Telekommunikation ermöglicht(e) und befördert(e) erst die internationale Mobilität des Kapitals und auch allumfassende Angleichungsprozesse. Sie schafft neue Optionen, neue Konkurrenzen, Verbündungen und Vernetzungen, über deren Zustandekommen, Zusammenwirken, Stabilität, Erhalt, Kontrolle und Zerstörung derzeit mehr Fragezeichen schweben als klare und empirisch begründete Erkenntnisse vorliegen. Es sind auch kulturelle und religiöse Konflikte, die in neuen ökonomischen Zusammenschlüssen aufbrechen, die im Spiel der politisch-wirtschaftlichen Interessen instrumentalisiert und gleichzeitig häufig in ihren Dynamiken, ihrem Irritations- und Gefährdungspotenzial unterschätzt werden. Der Markt-

---

<sup>35</sup> Eine Vorlesungsreihe gibt einen Überblick: [www.sozum.tu-cottbus.de/Hoez/ringthemen\\_ws06.htm](http://www.sozum.tu-cottbus.de/Hoez/ringthemen_ws06.htm) ebenso der Band von Windolf (2005).

liberalismus selbst erscheint dabei wiederum wie eine Erlösungsreligion, die mit der Eroberung von Wachstumsmärkten in alle Himmelsrichtungen ausstrahlt und sämtliche Modernisierungsprojekte unterfüttert.

Dem ökonomischen Gehäuse des globalen Kapitalismus ist, so scheint es, nicht mehr zu entkommen, es gibt kein „Jenseits“ mehr davon. Die Weltgesellschaft ist – um es in Anlehnung an Luhmann zu sagen – so ausdifferenziert wie geschlossen in dem Sinne, dass Menschen nahezu ausnahmslos an die Funktionslogik von Geld, Arbeit, Bildung, Gesundheit und Kommunikation angeschlossen sind. Die Auswirkungen von Konjunkturzyklen und Indexständen sind in jeder gesellschaftlichen Nische spürbar geworden, die kataklystischen Folgen<sup>36</sup> liegen auf dem Tisch: sobald die Funktionslogik an einer Stelle versagt, nimmt der Teufelskreis seinen Lauf. In dieser ökonomisch-politischen Realität sehen manche eine Totalität ohne Alternative – die Freiheitsvermutung richtet sich da gerade nicht auf den Markt.<sup>37</sup> In den Vereinigten Staaten, wo man traditionell an die Selbstreinigungskräfte der Marktwirtschaft, die uramerikanische Auffassung vom freien Spiel der Kräfte plädierte und sich den Optimismus nicht nehmen ließ, haben sich Anzeichen einer veränderten Stimmungslage und Sichtweise auf das wirtschaftliche Geschehen gemehrt. Ein zunehmend großer Teil der amerikanischen Öffentlichkeit und der Investoren reagierte mit Empörung auf Finanz- und Firmenskandale. Der Erkenntnisgewinn von Investoren, dass Vorstandsbezüge nicht vom freien Markt bestimmt werden, sondern von einem Markt, der auf sehr eingeschränkten Informationen basiert, zeitigt Wirkungen: die Verletzung von Aktionärsrechten ist in den USA in jüngster Zeit ein Fall für die Justiz.

Auf den medialen, politischen, populärwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Agenden stehen eine Reihe von weitgehend offenen Fragen: die nach dem „richtigen“ Kapitalismus im Zusammenhang mit der „diversity of capitalism-Debatte“, den Bedingungen seines Erfolgs, seiner Funktion als Religion, nach der qualitativen Wandlung alter und der Entfaltung neuer Dynamiken, Logiken, Strukturen und Regulierungen, aber insbesondere auch Folgen (vgl. bspw. Bauman 2006; Boltanski/ Chiapello 2003; Deutschmann 2001c, 2002a; Kronauer 2002; Kühl 2003; Windolf 2005). Eng verbunden ist damit die Frage nach den Bedingungen der Generierung von Innovationsfähigkeit im Innovationswettbewerb (Pries et al. 2006) und – was zunehmend mehr in den Blick kommt – nach den Hindernissen, die eher depressive Effekte auf das wirtschaftliche und soziale Geschehen haben. Evident ist der Bedarf an „neuen Zähmungsinstrumenten“, die die Koordination und Beherrschung der neuen, auf elektronischer Kommunikation basierenden Weltwirtschaft mit ihren unbeabsichtigten und noch weitgehend unbekannten Folgeerscheinungen ermöglichen und eine Syn-

<sup>36</sup> Beispiele: Asienkrise, Überschuldung Lateinamerikas, das Elend Schwarzafrikas, das von der Presse so bezeichnete „Lügenkartell“ von Vorständen, Analysten und Wirtschaftsprüfern an der Wall Street, Selbstbereicherung von Top-Managern, die Arbeitslosigkeit in Industriestaaten mit ihren Auswirkungen auf die Reproduktion der Gesellschaft und die Funktionsfähigkeit des Kapitalismus, nicht zuletzt: der Beinahe-Crash des Finanzsystems im März 2008, der sich letztlich doch Ende 2008 zur globalen Wirtschaftskrise zuspitzte.

<sup>37</sup> Für die individuelle Freiheit spricht dann nur noch die Korrelation zwischen Marktwirtschaft und freiheitlicher Demokratie. Nicht alle kapitalistischen Staaten sind Demokratien, aber alle Demokratien sind marktwirtschaftlich organisiert.

these mit dem politischen und gesellschaftlichen System bewerkstelligen könnten. Zur Disposition steht der Umbau des Sozialstaats, die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und die damit einhergehenden Konsequenzen für die Bürger moderner Gesellschaften. Die umrissenen Aspekte, Debatten und Entwicklungen sind verzahnt mit dem, was sich auf der Ebene der einzelnen Organisationen bzw. Unternehmen abspielt, sie treiben dort die Auseinandersetzung um die adäquaten bzw. vermeintlich „besten“ Konzepte und Strategien mit an und werden wiederum durch das Geschehen in und zwischen Organisationen bzw. Unternehmen angetrieben.

Beim Blick auf die Debatten um Globalisierung, Kapitalismus, gesellschaftlichen und organisationalen Wandel ist eines evident: An Thesen und Chiffren mangelt es nicht, dafür eher an präzisen Definitionen der meist inflationär verwendeten Begriffe, an empirisch genauen Darstellungen der behaupteten Phänomene und Prozesse und darüber hinaus an theoretischen Weiterentwicklungen, die die Verbindung *zwischen* den aktuellen Phänomenen systematisch ausweisen und wiederum empirisch überprüfen. Diese Defizite legen als Aufgabe<sup>38</sup> nahe, dass bislang unverknüpfte Forschungsstränge zusammengeführt und die verschränkten Wirkungen zentraler Institutionen wie Markt, Staat, Familie analysiert werden (vgl. Müller/ Scherer 2003). Im Folgenden sollen nun zunächst für uns wichtige Verständigungschiffren bzw. Phänomene in den Blick kommen, die als Anforderung auf Unternehmen und auf das Handeln des Managements einwirken, gleichzeitig als Folge von spezifischem (Management) Handeln bzw. von Modernisierungsprozessen zu betrachten sind und insofern in unmittelbarer Beziehung zum empirischen Fall im zweiten Teil der Arbeit stehen. Diese Phänomene werden nachfolgend in Bezug zu den Grundaussagen der in dieser Arbeit relevanten Theorien beleuchtet.

### **3.1. Fiktionen und vage Verständigungsmittel in Prozessen des Wandels:**

#### **Globalisierung, Individualisierung, Selbstorganisation, Innovationsfähigkeit**

Lange bevor die gepredigte Neuentwicklung des Kapitalismus, die „neue Logik“ im Zuge von Globalisierung als durchschaut und erfasst gelten kann, ist der Ruf nach Patentrezepten alltäglich geworden. Das geflügelte Wort von Ortmann: „Es muss etwas geschehen - aber was?“ (Ortmann et al. 1990, S. 375) – bringt die Ratlosigkeit, den durch Unsicherheit angetriebenen Handlungs- und Entscheidungsdruck in Politik und Wirtschaft nach wie vor treffend auf den Punkt. Agenden, Konzepte, Reformprogramme aus diversen interessenspolitischen Lagern, in den Rang „innovativer Lösungen“ aufgestiegen, verschwinden in vielen Fällen ebenso schnell wieder von der Bildfläche, wie sie aufgeflackert sind.<sup>39</sup> Wer das Gesagte zu ernst und wörtlich genommen hat, läuft in diesen Fällen Gefahr, genau daran zu scheitern. Die Fragen lie-

<sup>38</sup> Dieser Aufgabe kann und wird hier selbstverständlich nicht weiter nachgegangen werden.

<sup>39</sup> Eine Überlegung des Philosophen Sloterdijks zielt bspw. auf einen neuen „Zweiten New Deals des 21. Jahrhunderts“, d.h. einen historischen Kompromiss im Bereich des kapitalistischen Wirtschaftens – nur wie er aussieht, das weiß so recht immer noch niemand, geschweige denn, wer und welche bisher externalisierten Größen Zugang zum Verhandlungstisch bekommen sollten (vgl. Peter Sloterdijk, z.B. in der ZDF-Fernsehsendung „Das Philosophische Quartett“ am 06.10.2002).



gen auf der Hand: Was von den jeweiligen Positionen, den Verheißungen, dem jeweiligen „Wissen“ ist wahr und richtig? Was ist suggestives Szenario, was rationale (Auto-) Suggestion und wie hängen die konkurrierenden und je nach Lage vorherrschenden Konstruktionen, Suggestionen, Glaubensvorstellungen, Fiktionen, Ideologien, Täuschungen und Wirklichkeiten in den derzeitigen weltgesellschaftlichen und organisationalen Wandlungsprozessen und Diskursen über Globalisierung/ Internationalisierung, Individualisierung und Innovationen zusammen?

Die kursierenden Chiffren spalten und schaffen Konsens, sie dienen als Projektionsfläche politisch-ideologischer Grabenkämpfe und Dramatisierungen. Dazu gehört, dass unbegrenzte Chancen und desaströse Risiken oft holzschnittartig und je nach Lage wechselhaft betont, Schöne-neue-Welt-Szenarien und solche gesellschaftlicher und organisationaler Desintegration und Auflösung koexistieren. Aus dem Blick gerät dabei leicht, dass sich gesellschaftliche Integrationsfähigkeit in der globalisierten Moderne nicht auflöst, sondern qualitativen Wandlungen unterliegt, dass sie immer auch an ihr Gegenstück, eben Desintegration bzw. die Auflösung von Gegebenem gebunden ist. „Schöpferische Zerstörung“ ist in der Theorie Schumpeters, auf die im Verlauf einzugehen sein wird, das für den Kapitalismus wesentliche Faktum (Schumpeter 1993). Kapitalistische Dynamik scheint sich in Zeiten von Globalisierung darin zu zeigen, dass die sinnhaftes Handeln erst ermöglichenden institutionellen Ordnungen immer stärker unter Druck geraten, unterhöhlt und mit beschleunigtem Tempo zerstört werden. Ob sie im Zuge der Interessen geleiteten Steuerung (bspw. durch Finanzmarktakteure oder Unternehmen) tatsächlich erneuert und ersetzt werden, wird jedoch zunehmend bezweifelt (bspw. Bauman 2006, Deutschmann 2002c). Was gegenüber der idealtypischen Vorstellung stabiler und vollständiger Institutionalisierung, von geordneten, chronologisch oder zyklisch verlaufenden institutionellen Wandlungen und Umbrüchen eher zuzutreffen scheint, ist, dass Orientierung schaffende Institutionen durch diverse Gegenkräfte zwar massiv an Legitimität und damit an Sinn und Wert verlieren, dabei aber doch nicht so ohne Weiteres zu verdrängen, auszuschleusen, stabil zu substituieren oder zu erweitern sind (vgl. Braun-Thürmann 2005, S. 36 ff.). Vieles ist nicht nur kurzzeitig in der Schwebe und manches, was als ausgedient gilt, scheint doch noch weit wichtigere, eben latente Funktion für den gesellschaftlichen Reproduktionsprozess - genauso für den betrieblichen Produktionsprozess - zu haben als es oberflächlich aussehen mag und als es derzeit vielerorts an- und hingenommen wird. Gesellschaftliche Regulierung ist aktuell, dies wird an etlichen Stellen derzeit vielleicht am meisten unterschätzt, in nicht unerheblichem Maß von Mechanismen durchdrungen, die vormodernen Zeiten entstammen.<sup>40</sup> Genau das-

40

Ein Beispiel zeigt sich in der Art, wie sich in der modernen Wirtschaftskultur eine Art Neo-Feudalismus ausbreitet: es etabliert sich, wie bereits angedeutet, zunehmend und trotz aller öffentlicher Kritik eine Art ständisch privilegierte Top-Managerklasse, die für ihre Dienste mit „fiskalischen Pfründen“ (Max Weber) entgolten werden, die faktisch wie Renten wirken und „nach den Erträgen geschätzt und verliehen werden“. Dies zeigt uns, dass ständische, also vormoderne Strukturen offenbar auch im Kontext der modernen bzw. globalisierten Gesellschaft wichtige, latente Funktionen zu haben scheinen. Die Moderne, die ihrem Selbstverständnis entsprechend keine ständischen Bevorrechte kennt und soziale Statusunterschiede allein durch Leistungsunterschieden legitimiert, ist an entscheidenden Punkten faktisch immer noch von vormodernen Phänomenen durchwirkt (ein anderes Bei-

selbe lässt sich für die Vorgänge in Organisationen annehmen. Spaltung, Schwächung oder Demontage von Institutionen und Routinen, das Entstehen und synchrone Existieren widersprüchlicher, diffuser, oszillierender Standards, die daraus resultierenden Zwänge, Unvereinbares vereinbar zu machen und Unsicherheit in Gewissheit umzumünzen - spiegelt sich in den aktuellen Rationalisierungsstrategien, -konzepten und -praktiken der Unternehmen wider. Die qualitativen Wandlungen, Re-Produktionen und Vermischungen traditioneller und moderner Institutionen im Zuge aktueller Innovationsprozesse erweisen sich als strittiges, dabei noch vergleichsweise wenig erforschtes Feld.

Kommen wir zum Catchword „Globalisierung“: Vieles wird ihr zugeschrieben, vieles mit ihr begründet, ohne dass Zusammenhänge im Einzelnen immer geklärt und markante Behauptungen empirisch unterlegt wären. Die empirische Basis, auf der argumentiert wird, ist meist dünn und nicht selten wird das vorliegende empirisch begründete Wissen bei der weiteren Diskussion schlicht ignoriert. Die Definitionen über Globalisierung, als was sie zu verstehen und weiter ob und wie sie zu beherrschen ist, sind also nicht eindeutig, sondern vieldeutig, ungenau und vage. So wird als unzweifelhaft angenommen, dass die Bedingungen für Politik auf nationaler Ebene, für am Markt operierende Organisationen und für die daran beteiligten Akteure als Folge von Globalisierung gelten können (vgl. Minssen 2000, S. 9) oder bezogen auf arbeitspolitische Veränderungen, dass diese im „Bedeutungshof“ (Schumann 2002, S. 14) von Globalisierung anzusiedeln seien. Manche Beobachter glaubten den Höhepunkt des Globalisierungsprozesses bereits auf die Mitte der 90-er Jahre veranschlagen zu können (bspw. Jürgens 2003, S. 18). Doch die „Forschung zur realen Verbreitung von transnationalen und metanationalen Unternehmen“ kommt „zu eher ernüchternden Feststellungen. Demnach sind international tätige Unternehmen, die dem Idealtypus transnationaler Organisationen nachkommen, (noch) eine eindeutige Minderheit“ (Pries 2006, S. 24).

Die Globalisierungsdebatte ließ auf der anderen Seite manches neu aufflammen bzw. als neu erscheinen, was ganz so neu nicht ist, bspw. die Debatte um Exklusion oder den im Grunde alten, auf unterschiedlichen Feldern der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und auch im Zuge der Lean-Debatte geführten Streit um „Best Practice oder Pfadabhängigkeit“ (vgl. Eckardt et al. 1999, Dörrenbächer 1999). Auch wenn es sich nicht um neue Phänomene handelt, so haben sich doch die Parameter verändert. Die Kontroverse wird in den vergangenen Jahren insbesondere (aber nicht nur) im Themenfeld der Unternehmensführung und -organisation und speziell in der Automobilindustrie intensiv ausgetragen.

Resümieren lässt sich: Ist von Globalisierung die Rede, so wissen wir also nur *ungefähr*, was gemeint ist und weil man *nicht genau* weiß, was gemeint ist, kann vieles, wenn nicht sogar so ziemlich alles mit Globalisierung in Verbindung gebracht werden, was derzeit geschieht. In dieser Vagheit und für diverse Auslegungen zugängli-

---

spiel: das Geschlechterverhältnis). Bekannt ist seit der kritischen Reflexion der Individualisierungsthese, dass sich traditionelle Muster besonders subtil und raffiniert gerade in individualisierten Milieus zeigen.

chen Vieldeutigkeit ähnelt der Begriff einigen anderen, die unter oder neben Globalisierung firmieren: „Individualisierung“ oder „Post-Fordismus“. Während die regelmäßigen Updates unter der Rubrik Individualisierung oder Post-Fordismus nachgelassen haben, werden nun häufig dieselben Phänomene unter dem „Mega-Stichwort“ Globalisierung ins Spiel gebracht. Globalisierung lässt sich aber auch anders herum, wie auch Dezentralisierung<sup>41</sup> und flexible Spezialisierung, problemlos unter die Rubrik „post-fordistische Veränderung der Wirtschaft“ subsumieren (vgl. Knoblauch 1996, S. 350). Die Sache wird auch dadurch nicht viel präziser, denn Post-Fordismus bezeichnet weniger ein klar umrissenes Phänomen als den Niedergang des Fordismus, in dessen Verlauf Industrieunternehmen, Verwaltungen, Dienstleistungsunternehmen mit sehr unterschiedlichen Mitteln versuchen, ihre Innovationspotenziale, ihre organisatorische Flexibilität und ihre Produktqualität zu verbessern, sich schneller an Veränderungen anzupassen und ihre Produktionsprozesse besser zu koordinieren. Evident ist: Die Dinge sind weit weniger kalkulierbar geworden als im früheren fordistischen Kapitalismus. Evident ist auch: Die Rede von Globalisierung wie auch von Post-Fordismus, Individualisierung und Selbstorganisation eignet sich, komplexe Beweisverfahren zu vermeiden, Einverständnis über theoretische und politische Gräben hinweg zu erzielen oder genauso gut zu polarisieren. Die kursierenden Leitbilder fungieren als vage Verständigungsmittel mit ungeahnten und folgenreichen Bündelungseffekten. Es handelt sich kurz gesagt um nicht mehr hinterfragte Selbstverständlichkeiten, interpretationsoffene „Wahrheiten“, mit der neo-institutionellen Organisationstheorie gesprochen: um rationalisierte Mythen, die mehr oder weniger stark oder schwach gesellschaftlich verankert und institutionalisiert sind – wir werden noch genauer darauf kommen. Der Bezug auf diese imaginären und überindividuellen Vorstellungswelten über Rationalität ermöglicht es, erst die Realitäten zu schaffen, deren „lawinenartiger“ Dynamik sich mikroökonomische Akteure nur schwer entziehen können“ (Dörre 1996a, S. 23).

Befasst man sich mit aktuellen Strategien und Konzepten in Unternehmen, die als innovativ gelten und ihrerseits auf Innovationen bzw. Innovationsfähigkeit abzielen, kommen beide Seiten der Münze in den Blick: einerseits die Adaption an die Umwelt, die Tendenz zur Standardisierung und Gleichschaltung von Wahrnehmungen und Präferenzen und andererseits Prozesse, in denen Differenzierung, Variation und Einzigartigkeit geschaffen werden. „Diffusion“ umschreibt den Prozess der Einpassung von Neuerungen in bestehende Dynamiken und Strukturen, sprich: die Verbreitung durch die Bereitschaft zur Übernahme von neuen Konzepten, Ansätzen, Instru-

<sup>41</sup> Vgl. dazu Faust et al. (1999, 3. Aufl.): Erst in der Studie von Faust et al. wird der Vorgang der Dezentralisierung in seiner Widersprüchlichkeit thematisiert. Unterschieden wird hier zwischen strategischer (der Ebene der Unternehmensstruktur, wobei es dabei im Kern um die Schaffung von autonomen, durch föderative Strukturen aufeinander bezogene Einheiten geht => Profit-Center) und operativer Dezentralisierung (meint unternehmensinterne Abläufe, bei denen Verantwortung und Entscheidungsspielräume „nach unten“ abgegeben werden => wie bspw. bei Gruppenarbeit), die in der Realität als Mischform auftreten. Weiterhin wird zwischen echter (hier wiederum die zwei Typen Intrapreneur- oder Selbstorganisationsmodell) und paralleler (zeitlich befristete Projekte unter Beibehaltung der formalen Organisationsstruktur) Dezentralisierung unterschieden.

menten, bei der Experimentierfreudigkeit und Innovationsbereitschaft wohl aufkommen kann, aber nicht zwangsweise muss.

Für die Soziologie stehen meines Erachtens zwei Problemkreise im Vordergrund: Erstens ist der tatsächliche Nachweis der behaupteten Phänomene bzw. Trends gefragt, also von Globalisierung/Transnationalisierung von Unternehmen, Re-Standardisierung, Individualisierung, Selbstorganisation, Innovation und deren wechselseitige Bedingung und Verschränkung (mit den wechselseitig produktiven und/oder behindernden Effekten), gleichzeitig die implizite Frage, wie die behaupteten Trends und Leitlinien in Konkurrenz und Liaison mit gegenläufigen in welcher Region, in welcher Kultur, in welchem Milieu, in welcher Organisation, in welchem Teil dieser Organisation ankommen, wie sie dort wiederum interpretiert, reproduziert, bewältigt und in Praxis umgesetzt werden. Und schließlich: was sie bewirken und dadurch dem Begriff bzw. Phänomen selbst erst Kontur verleihen. Zweitens muss der Frage nach der Möglichkeit einer dauerhaften stabilen Ordnung nachgegangen werden unter der Wirkung von multiplen, widersprüchlichen und nur bedingt kompatiblen Prinzipien, Trends und Anregungen. Dies wiederum muss bezogen werden auf die „Weltgesellschaft“, auf einzelne Nationen, auf gesellschaftliche Teilsysteme, auf Organisationen, auf Familien, auf Individuen und deren jeweiligen Mittel und Modi der Re-Integration. Im Kern geht es um das Phänomen der zunehmenden Inkonsistenz und Instabilität von Institutionen und die Fragen, wie sie die in sie integrierten Individuen bzw. Akteure lokal ansprechen und behandeln bzw. wie sie durch das Handeln der Individuen (in und außerhalb von Organisationen) hervorgebracht, am Leben gehalten vertieft oder wieder aufgelöst werden. Auf der Hand liegt, dass diese Zusammenhänge nur verstanden werden können, wenn uns Individuen als Akteure in ihrer „Funktionsweise“, in ihren Wahrnehmungs- und Bewältigungsweisen und ihrer Bezogen- und Verwiesenheit aufeinander genügend interessieren und wenn gleichzeitig bewusst ist, dass „soziale Entitäten nicht mit der Summe ihrer Individuen gleichgesetzt werden können“, sondern zugleich mehr und weniger als diese sind (Hasse 2003, S. 70). Als Aufgabe stellt sich somit, diese lokalen Ordnungen in Organisationen als auch außerhalb, in noch diffuseren Handlungsfeldern, zu rekonstruieren.

### ***3.1.1. Globalisierung: Dimensionen und Definitionen***

Wie bereits angedeutet, nimmt Globalisierung wohl auf Vieles Einfluss, aber nicht alles geht allein auf Globalisierung zurück. Internationale Verflechtungen, Unsicherheiten, Krisen, Wandel und Ungleichheit waren auf diversen gesellschaftlichen Schauplätzen beobachtbar, lange bevor Globalisierung als inflationäres Schlagwort auftauchte (vgl. Minssen 2000, S. 9) und manche so genannte globale bzw. transnationale Organisation ist bei genauerem Blick ein Ideal, das faktisch nur von wenigen erreicht und auch durchgehalten wird. Dass die im Zuge der derzeitigen Globalisierungsdebatte genannten Themen in Unternehmen nicht ganz so brandneu sind, lässt sich leicht illustrieren: Piore und Sabel haben bereits 1985 angemerkt, dass sich das

Management unsicher sei „welche Produkte hergestellt und welche Technologien dabei verwendet werden sollen – ja es ist sich sogar unsicher, wie Autorität und Kompetenz im Unternehmen verteilt werden sollen“ (Piore/Sabel 1985, S. 11). Erscheinungen der Marktsättigung mit der Konsequenz sinkender Nachfrage, Produktdiversifikation, sich verändernde Aufgabenstrukturen, erhöhte Flexibilitäts- und Innovationserfordernisse, Implikationen immer kürzer werdender Intervalle des technischen Fortschritts, Komplexität, beständig steigende Informationsbedarfe, gesellschaftliche Autoritäts- und Hierarchiekritik, Beteiligungsforderungen sowie Motivations- und Identifikationsdefizite seitens der Beschäftigten – alle diese Aspekte wurden bereits in den 70-er, 80-er und 90-er Jahren thematisiert. Doch im Unterschied zu den Problematisierungen und „zwanglosen Absichtserklärungen“ (Breisig 1993, S. 163) ohne „Umsetzungsautomatik“ dieser Zeit verbindet sich mit dem Catchword Globalisierung heute eine Potenzierung der Unsicherheit und damit auch jener „zwingenden Unmittelbarkeit des Wandels“, die sich in den 80er Jahren vor allem durch das „Gespenst Japan im Rücken“ zu entfalten begonnen hat. Immer noch und wieder neu genießt dieses Gespenst Japan besondere Prominenz, aber – und das macht den Unterschied – es sind unzählige andere Gespenster hinzugekommen,<sup>42</sup> die Ängste und Träume unendlichen Wachstums gleichermaßen anheizen, die die Niedriglohnkonkurrenz vor Augen halten, die „reale“ Veränderungen und „echten“ Wandel unabweisbar und Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit notwendiger denn je erscheinen lassen – erst recht dann, wenn man die neuen Dynamiken nicht ganz durchschaut und versteht.

Lässt sich so etwas wie ein gemeinsamer Nenner oder zumindest Richtungen bei den Definitionsversuchen von Globalisierung finden? Goldthorpe (2003, S. 31f.) schlägt die Differenzierung von Globalisierungskonzepten und -theorien vor. „Globalisierungskonzepte“ können untergliedert werden in solche, die Globalisierung sehr eng als ein hauptsächlich ökonomisches Phänomen verstehen und solche, die Globalisierung in einem weiteren Sinne als ein ökonomisches, aber gleichzeitig auch politisches, soziales und kulturelles Phänomen verstehen ... Globalisierungstheorien können ebenfalls in zwei verschiedene Typen untergliedert werden. Ein Teil dieser Theorien sieht gegenwärtige Globalisierungsprozesse im Wesentlichen in Kontinuität mit früheren Erfahrungen – zumindest innerhalb des Zeitraums der modernen Geschichte – oder impliziert ein solches Kontinuitätsverständnis. Andere Darstellungen dagegen beto-

42

Die jüngsten: die neuen mittel- und osteuropäischen Mitgliedsstaaten der EU sowie Asien. Diese Felder erweisen sich als Wachstumsmarkt für die Automobilbranche: Audi ist bereits heute in Tschechien Marktführer im Premiumsegment und will bis 2009 über 100 Millionen in das russische Handelsnetz investieren (Nachrichtenagentur Reuters 23.1.2004). Die EU-Osterweiterung wird, das fällt auf, hauptsächlich als ökonomisches Projekt verstanden, das durch attraktive Unternehmenssteuersätze und die Möglichkeit von Firmenübernahmen lockt. Ein Missverständnis liegt allerdings wohl darin, dass diese Länder sich friktionslos in die Staatengemeinschaft einfügen. Auf der Hand liegt, dass sich nicht nur die 10 neuen Beitrittsländer „fit“ machen müssen, sondern umgekehrt sich auch die bestehenden 15 Länder neuen Herausforderungen gegenüber sehen, die erst im Prozess der Integration spürbar werden. Unsicherheit lauert in vielem, ökonomisch insbesondere in den bereits heute sichtbaren Bilanz- und Bewertungsrisiken, die mit dem Erwerb von Unternehmen in den Ländern des ehemaligen Ostblocks einhergehen – diese werden von Entscheidungsträgern bisher eher unterschätzt (vgl. Pressemeldung 24.1.2004, [www.ots.at/print.php](http://www.ots.at/print.php)).

nen den historisch beispiellosen Charakter gegenwärtiger Entwicklungen und ihre radikale *Diskontinuität* mit der Vergangenheit“. Bei Globalisierung handelt es sich nach Auffassung von Giddens, von Goldthorpe als „Großtheoretiker der Globalisierung“ zitiert und wegen mangelhafter empirischer Nachweise massiv kritisiert, „nicht etwa um einen Prozess, sondern um eine komplexe Reihe von Prozessen. Deren Auswirkungen sind durchaus widersprüchlich und gegensätzlich“ (Giddens 2001, S. 24). Globalisierung bildet demnach eine „anarchische, unregelmäßige Entwicklung (ab, S.H.), die von einer Vielzahl von Einflüssen vorangetrieben wird.“ Sie bedeute „nichts Geringeres als die Umwälzung unserer Lebensverhältnisse“ (a.a.O., S. 32), bei der sich viele Institutionen – Arbeit, Familie, Nation, Natur – die zwar noch dieselben Namen tragen wie früher und äußerlich scheinbar unverändert sind, erheblich gewandelt haben, die ihnen zugewiesenen Aufgaben nur noch unzulänglich erfüllen könnten und sich in neuer Weise verschränken und weiter entwickeln. In dieser Phase der kapitalistischen Entwicklung gehe es nicht mehr nur um die Konkurrenz zwischen Firmen als vielmehr um die Konkurrenz zwischen ganzen Gesellschaften und deren spezifischen Institutionen.

### ***3.1.2. Organisationen, Individuen, Akteure im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang***

Wenn gefragt wird, weshalb und unter welchen Folgen Unternehmen heute zunehmend mehr und schneller wechselnde, widersprüchliche Leitlinien, Strategien, Konzepte und Standards adaptieren und früher oder später wieder ausschleusen bzw. modifizieren, stößt man zwangsläufig auf das Verhältnis zwischen dem modernen Individuum und seinem Status als Akteur in Organisationen, auf Fragen nach den Zusammenhängen zwischen Individualisierung, Standardisierung/Kollektivierung und Globalisierung, zwischen der Aufwertung des Individuums, dem Prozess seiner Konstruktion und seiner gleichzeitigen Entwertung vor allem (aber nicht nur) in Organisationen, zwischen der Zunahme von Risiken und der ungleichen Verteilung dieser Risiken im Zuge globaler und nationaler institutioneller Wandlungen und Umbrüche.

Geht es um die Konstitution, Etablierung und Reproduktion der dominanten gesellschaftlichen Leitlinien und Catchwords und den damit (mehr oder weniger) ver- bzw. entkoppelten realen Verhältnisse der Moderne, dann kommt Organisation in den Blick „als ein modernes Phänomen und als ein zentrales Strukturmoment“, als „eine spezifische historische Form bzw. ein gesellschaftliches Verhältnis ..., das eine unverzichtbare Existenzbedingung für den modernen Kapitalismus und den modernen Staat war und ist“ (Türk et al. 2002, S. 10f.). In das gängige Bild einer Gesellschaft von Individuen mag, wie Türk anmerkt, die tatsächliche Dominanz von Organisationen nicht recht passen. Doch es ist unbestritten, dass Organisationen Individuen strukturell überlegen sind und nach Wegen suchen, sich Individuen nutzbar zu machen (vgl. Hasse 2003, S. 19) – wohlgedacht: möglichst ohne von ihnen abhängig zu werden – das ist, wie bereits angemerkt, ein wesentliches Moment im Zuge der Suche nach und dem Experimentieren mit neuen Organisations- und Managementkonzepten.

ten, in denen bei aller Betonung von Individualität Standardisierung eine zentrale Rolle spielt. „Durch Routinisierungen und Rollenvorschriften gewährleisten sie (die Organisationen, S.H.) eine personenunabhängige Kontinuität“ (Hasse 2003, S. 47) – zumindest dem Ideal nach. Die Praxis zeigt dagegen, dass einzelne Personen häufig eine entscheidende Rolle spielen und genau dies stellt potentiell eine reale Gefahr oder Chance für laufende und anvisierte Wandlungsprozesse dar. Genauso unbestreitbar wie die Dominanz der Organisationen ist ihre Angewiesenheit auf ihre Einfluss nehmenden individuellen Akteure und deren Kompetenzen, die sie sich im Zuge gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse angeeignet haben.

Organisationen sind bedeutende „Instanzen der Machtausübung“, anders gesagt: „Aktionszentren“ der Gesellschaft (Türk 2002, S. 11), an die besondere Rationalitätserwartungen und damit auch Rationalitätszumutungen gestellt werden (vgl. Minssen 1999). Auch wenn damit noch nicht ausgemacht ist, was dies im Einzelnen für die realen Abläufe in der Organisation und ihren Wandel bedeutet, so ist einleuchtend, dass diese Erwartungen und Zumutungen unmittelbar auf die Individuen ausstrahlen bzw. an sie übergehen. Mit anderen Worten: hier, in Organisationen werden Individuen als Akteure – quasi als Modernisierungsphänomen – gemacht<sup>43</sup> und zwar durch Erwartungsstrukturen, die in bereits vorhandenen „Lösungen“, sprich Institutionen und Verfahren abgebildet sind (vgl. Hasse 2003, S. 110). (Widersprüchliche) Erwartungsstrukturen bilden sich in Organisationen ab und aus, im Bezug zu ihren Umwelten - Organisation kann daher auch als ein besonderer Fall von Institution verstanden werden (vgl. Hasse 2003, S. 54).

Es wurde bereits herausgestellt, dass weder die Organisation als Akteur noch Akteure der Organisation widersprüchlichen und dabei wechselnden Erwartungen permanent und gleichzeitig nachkommen können, sondern dass sie auch eine Tendenz zur Abschottung und Schließung haben (müssen), um ihre eigene Funktions- und Wandlungsfähigkeit sicher zu stellen. In Organisationen treten Akteure mit divergenten, immer auch positionsgebundenen Interessen und Motiven in Aktion und zwar – dies ist entscheidend – unter dem Zwang von bekanntermaßen eher trägen, dauerhaften Strukturen. Diese sind aber gleichzeitig als Mittel des Handelns von Akteuren zu denken und insofern verhelfen sie trotz ihrer „Natur“ der Dauerhaftigkeit gleichzeitig indirekt zu ihrem eigenen Wandel. In Organisationen werden Probleme und Lösungen, letztlich wiederum durch Akteure, als gesellschaftlich relevant oder irrelevant definiert und maßgebliche gesellschaftliche Strukturen, wie bspw. Strukturen sozialer Ungleichheit hervorgebracht. Organisationen können daher als ein „Schulfall von Sozialstrukturen“ (Friedberg 2003, S. 97) und insofern immer von Machtstrukturen verstanden werden. Handeln von Individuen ist in dieser Betrachtung „Symptom von Strukturen“, von Interessenskonstellationen, Beziehungszusammenhängen und Regulierungsmechanismen, die eine partielle „lokale Ordnung“ abbilden, welche wiederum von umfassenderen Ordnungen „eingefasst“, aber nie determiniert ist.

---

<sup>43</sup> Dies betonen Vertreter des Neo-Institutionalismus. Das Individuum, wie wir es heute verstehen, gibt es nicht schon immer, es wird erst durch einflussreiche Instanzen und deren Appelle an die Eigenständigkeit geschaffen.

Entfaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume von Individuen, die Teilhabe, Nutzung und Verteilung von Ressourcen stehen in engem Zusammenhang dazu, in welchen Organisationen eine Mitgliedschaft besteht und noch weiter: in welchen (Funktions)Bereichen einer Organisation. Wie viel Freiheitszuwachs und wie viel Zwang und Ungleichheit trotz aller beschworenen Gleichheit und vermehrten Entscheidungsoptionen der moderne Rationalisierungs- und Differenzierungsprozess für die Einzelnen und die Entfaltung ihrer kreativen wie zerstörerischen Kräfte mit sich bringt, ist nicht erst seit dem Aufkommen der derzeitigen Globalisierungsdebatte umstritten. Der Streit, ob die Entwicklungen letztlich für das Individuum gefährdend sind, weil sie es nur noch mehr und subtiler an die Kette legen und damit peu à peu untergehen lassen, ob es durch die Entwicklung vielmehr selbst zu einem für das Ganze gefährlichen, unberechenbaren Wesen mutiert, das die gesellschaftlichen Institutionen unterminiert und zerbrechlich werden lässt und das daher auch, gerade in und durch Organisationen kontrolliert und domestiziert werden muss<sup>44</sup> oder, quasi als dritte Variante, ob es sich bei diesen beiden Positionen um Mythen handelt, die im Grunde ohne analytische Schärfe als vielmehr selbst ideologisch daher kommen und entzaubert werden müssen, weil Individuen prinzipiell in ein Geflecht von sozialen Beziehungen eingewoben sind, das sich aus ihren Beiträgen ernährt und reproduziert – dieser Streit zieht sich von den soziologischen Klassikern bis zu neueren Beiträgen durch.<sup>45</sup> Dieser Streit findet sich, auch wenn man in der Industrie- und Organisationssoziologie immer noch eher selten explizit auf ihn und die ihm zugrunde liegenden soziologischen Theorien Bezug nimmt, häufig unterschwellig und subtil auch in den Diskursen um Globalisierung, um die Funktionsweise von Organisationen, um die „richtigen“ Organisations- und Produktionskonzepte und in diversen arbeitspolitischen Konzept- und Implementierungsleitfäden unter der Rubrik „Change Management“. Oft wird entweder das Individuum (wie auch das Unternehmen) in seiner Autonomie und damit auch in den Verweigerungsmöglichkeiten unterschätzt und die Disziplinierungs- und Ordnungsfunktionen der Gesellschaft bzw. Organisationen überschätzt oder umgekehrt. Das sehen wir auch am Fall und anhand der entsprechenden industriesoziologischen Debatte.

<sup>44</sup> Uneingeschränkte individuelle Freiheitsentfaltung, so lautete die Grundthese der amerikanischen Kommunitaristen, untergräbt auf Dauer die Fundamente der Demokratie. Der Ruf nach Einschränkung und Kontrolle liegt da nahe.

<sup>45</sup> Dies wird von Markus Schroer (2001) gezeigt anhand der Linien von Weber, Horkheimer/Adorno, Foucault (das gefährdete Individuum), von Durkheim, Parsons und Luhmann (das gefährliche Individuum) und von Simmel, Elias und Beck (das Risiko-Individuum). Obwohl Foucault, Luhmann und Beck aus ganz unterschiedlichen Traditionen starten, bewegen sich der späte Foucault, Luhmann und Beck aufeinander zu: im Vordergrund steht dann ein selbstbezogenes Individuum. Dieses konstituiert sich nicht mehr in erster Linie über die Zugehörigkeit zu sozialen Kreisen, zu anderen Individuen oder sozialen Gruppen, sondern über die Bezüge zu sich selbst. Wenn das so ist, dann werden logischerweise die Bindungen an berufliche Kreise und Unternehmen sowie an die von ihnen hergestellten Produkte schwächer. Ob und wie weit das und vor allem für welche Individuen unter welchen Bedingungen so ist, kann wiederum letztlich nur auf der Grundlage empirischer Analysen beantwortet werden.



### 3.1.3. Flüchtigkeit von Bindungen und neue Kontrollfantasien

In den aktuellen Diskursen zur Globalisierung und zum Wandel in Organisationen/Unternehmen wird ebenso wie in denen zur Individualisierung thematisiert, dass die Bindungen loser gekoppelt und flüchtiger werden – dies gilt für solche an eine Sache, eine Idee, gerade auch an taugliche und erfolgreiche Lösungen und Konzepte, an Berufe und auch an andere (Beziehungs-) Personen (bspw. Dahrendorf 2003, Bauman 2006, Deutschmann 2002c). Es geht um Vorstellungen, dass mit der Auflösung von Grenzen und neuen Vernetzungen neue Freiheiten, gleichzeitig neue Zwänge und das Aufleben alter Differenzierungsmuster einher gehen, dass Individuen der Qual der Wahl ausgesetzt sind und dabei im Interesse der eigenen Stabilisierung und Verortung vor allem eines tun müssen: eine Arbeit an sich selbst vornehmen, sich verändern und auf Neues einlassen. Das zeigt sich, eben weil Organisationen Aktionszentren der Gesellschaft sind, in den Organisationen für die dort in Aktion tretenden Akteure offenbar zunehmend massiver: Hier reagiert man, wie bereits erwähnt, auf gesellschaftliche Strömungen und hier werden sie maßgeblich mit reproduziert.

Der Anspruch, Individuum zu sein und an der Definition und Gestaltung der eigenen Lage durch Entscheidungen<sup>46</sup> beteiligt zu sein, verkehrt sich, auch das ist plausibel, in Unternehmen leicht gegen das Individuum selbst. Genauso gut können Individuen (stillschweigend) dazu übergehen, im Zuge der Dominanz von Organisationen ihre Kräfte bewusster für Bereiche, die als „eigene“ wahrgenommen werden, zu bewahren und sie an anderen Stellen zum Einsatz zu bringen als gerade in Arbeitsorganisationen – dagegen müssen diese wiederum gezwungenermaßen probate Konzepte und Mittel auskundschaften und (er)finden – wiederum mit Individuen.

Selbstorganisation, Selbstreflexion, Selbststeuerung, Selbstveränderung, Selbstsorge ist gefordert wie angestrebt, deshalb liegt wiederum der Blick nach Vertrauen erweckender Autorität genauso wenig weit entfernt wie die Gefahr der Sprengung des sozialen Zusammenhalts aufgrund des strukturell erzeugten Selbstbezuges – für das gesellschaftliche Ganze, wie für die Organisationen bzw. Unternehmen und andere gesellschaftliche Zusammenschlüsse.<sup>47</sup> In diesem Rahmen zwischen dem Ruf nach und der Furcht vor Disziplinierung, Standardisierung, Uniformierung einerseits und Freiheit, Autonomie, Selbstorganisation andererseits spielt sich auch das Experimentieren mit neuen Organisationskonzepten ab, eben weil es eingebettet ist in die gesellschaftliche Hochkonjunktur des „Selbst“ in der „Welt ohne Halt“ (Dahrendorf 2003). Infrage steht, wie das durch steigende Unsicherheit geforderte Selbstmanagement, die

<sup>46</sup> Was ist eine (eigene) Entscheidung? Es ist an Beck (1986) und die „Anhänger“ der Individualisierungsthese immer wieder der Vorwurf erhoben worden, über die Frage des Zustandekommens bzw. das „irgendwie Passieren“ von Entscheidungen wenig bzw. nichts Genaues in die Diskussion eingebracht zu haben. Beck bezog sich in verschiedenen Zusammenhängen auf zwei Missverständnisse: 1. dass Individualisierung die Auflösung der Gesellschaft meine, 2. dass Individualisierung bewusste und autonome Entscheidungen impliziere. Nicht nur freie Entscheidungen seien solche, sondern auch erzwungene. Becks Modernisierungstheorie stellt sich, wie auch die Überlegungen der Neo-Institutionalisten, gegen den rationalistischen Entscheidungsbegriff: Autonomie und Souveränität sind demnach eher die Ausnahme als die Regel, das heißt Entscheidungen werden angesichts unvollkommener Optionen, „irgendwie“ getroffen.

<sup>47</sup> Etwa Familien.

propagierte Beteiligung der Einzelnen, auch an nicht nur belanglosen Entscheidungen funktioniert und ob und wie es dabei überhaupt zur Herausbildung neu geordneter sozialer Beziehungen kommt und kommen kann. Auf der Hand liegt, dass die massive Gefährdung gesellschaftlicher und organisationaler Bindekräfte die Gefahr birgt, reflexartig in sich gegenseitig bedingende neue Kontroll- wie auch Ohnmachtsfantasien hinein zu steuern, bei denen dann wieder tendenziell ausgeblendet wird, dass die individuelle Aktivität der einen die gesellschaftliche Bindung der anderen ist. Wer den anderen durch seine Aktivität stärker zu binden vermag, darauf wird im Verlauf der Arbeit und vor allem bei der Empirie immer wieder zu kommen sein, hängt von der Stärke der wechselseitigen Abhängigkeiten ab und diese sind, auch wenn es so scheint, alles andere als glasklar, generell gültig und unumstößlich.

### **3.1.4. Tradition, Routinen, Innovation**

Sowohl Tradition als auch Diffusionismus sind umstritten. Mit dem Schlagwort „Innovation“ sind dagegen viele Hoffnungen auf Veränderungen verbunden, die aber wiederum mit der Fortführung des Bestehenden, der Tradition und den eingeschliffenen Deutungsmustern oft nicht möglich scheinen. Unternehmen waren im Wettbewerb schon immer zum Innovieren gezwungen. Umstrukturierungen in Management und Organisation und radikale Varianten grundsätzlicher Neugestaltung sind mittlerweile jedoch an der Tagesordnung, ohne dass dies automatisch Innovationsfähigkeit und Innovationen generiert. Mit wechselnden, parallel oder zumindest rasch aufeinander eingeführten Strategien und Konzepten, die als „innovativ“ bzw. zur Innovationsfähigkeit befähigend verkauft, abgekauft und verstanden werden, wird in den Unternehmen versucht, den international veränderten Wettbewerbsanforderungen optimal zu begegnen und die verfügbaren Human- und Sachressourcen noch besser auszuschöpfen. Das Chaos der Begebenheiten und unerwarteten Folgen wird nicht selten mit der Behauptung von Normalität geglättet. Das Signifikante scheint – siehe „flexible Standardisierung“ - nun in dem Druck zu liegen, der Unternehmen und ihre Subeinheiten dazu drängt, im Zuge der raschen, nicht von ihnen allein definierten und gesteuerten „Veraltung“ bzw. Obsoleszenz von Techniken, Produkten, Prozessen und schließlich Organisationsstrategien -konzepten und –standards eine „Routine der Innovation“ auszubilden, um im Weltmarkt bestehen zu können. Wenn sich Unternehmensgrenzen auflösen und die Umwelt nicht mehr nur draußen zu verorten ist, sondern immer mehr im inneren Kern präsent, dann geht es zumindest idealiter darum, eine Routine der Innovation zu etablieren, eine Unternehmenskultur, in der das ständige Kommen des Neuen und quasi grenzenlos einhergehende Abtreten des Ausgedienten im Inneren der Organisation zur unhinterfragten Selbstverständlichkeit wird, einer Praxis, die „*Flexibilität und Konsistenz* auf einen Nenner bringt“ (Baecker 2003a, S. 199). Solche Visionen stehen, implizit oder explizit, Pate bei aktuellen Management- und Organisationskonzepten. Ob sie realistisch und realisierbar sind, ist eine andere Frage.

„Innovation“ bzw. „Innovationsfähigkeit“ sind ähnlich wie Globalisierung zu inflationär gebrauchten und damit bei weitem nicht eindeutig besetzten Formeln mutiert – auch in der Automobilindustrie und der Forschung über sie. Die Beobachtung, dass schon marginale Veränderungen oder Diskontinuitäten prädikativ als innovativ bezeichnet werden, kann als Signum einer Zeitgeistmelange von Vergesslichkeit und Orientierungssuche verstanden werden, denn manches von dem, was heute in einem Kontext als innovativ oder modern gilt, war oder ist in einem anderen Tradition oder war möglicherweise hier oder da, zu einem anderen Zeitpunkt und unter anderen Bedingungen schon einmal in Bewusstsein und Praxis präsent. Die berühmte und gern ins Feld geführte Metapher vom Rad, das auf unterschiedlichen Schauplätzen nötiger- oder unnötigerweise (je nach Argumentation) immer wieder neu erfunden bzw. als neu erfunden interpretiert und verstanden wird, verweist auf die Funktionalität der Vergesslichkeit und gleichzeitig den mehr oder weniger bewussten Transfer von traditionellen Wissensbeständen bzw. der Rekonventionalisierung vergangener Praktiken, die im Zuge von globalen Innovationsprozessen ins Spiel kommen. Anders gesagt: Redundanzen, Wiederholungen, neues Durchspielen von Bekanntem ist notwendig und funktional beim Innovieren. Eine wichtige Gemeinsamkeit zwischen Tradition und der Diffusion von Innovation besteht darin, dass in beiden Fällen etwas weitergegeben, also tradiert und übernommen wird (Hasse 2003, S. 43). Aus der Perspektive der Managementlehre „erscheinen Kontinuitäten auf praktisch allen Feldern wirtschaftlicher Aktivität als Hypothesen der Vergangenheit und erstrangiges Hindernis für Innovation und Zukunftsorientierung, weil sie Lernen und Denken (...) durch bewährte Denkmuster überlagern und hemmen“ (Giesefeld 1999, S. 11). Das Management von Innovationen wird hier insofern als Management des Wandels verstanden, da innovatives Denken und Handeln auf die Veränderung und strategische Umgestaltung bestehender Organisationen, Produkte, Systeme und Technologien gerichtet sei.

Innovationsfähigkeit als normative Vorgabe verlangt Organisationen, Nationen, Regionen, Individuen, Mitarbeitern die Bereitschaft zur Abweichung von Bewährtem ab, zum Austausch und der Mobilisierung von Wissen, zum Experimentieren mit Neuem, zur Orientierung an erfolgreichen Vorbildern und zur Adaption von deren Praktiken anstelle von Versuchen der direkten Übertragung und Imitation (vgl. Pries 2006, S. 18). Wie dies im Einzelnen geht, dazu gibt es zwar Empfehlungen, doch wie schwierig es tatsächlich ist, wird klar, wenn in den Unternehmen der anstrengende Prozess der Adaption in Gang kommen muss und Berater mitunter mehr hindern als helfen. Die normative Vorgabe verleitet sicher auch zum wirkungsvollen Zur-Schau-Stellen von Pseudoinnovation<sup>48</sup> - auch dies lässt sich empirisch gut illustrieren.

---

<sup>48</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in Deutschland im Gefolge des Krisen- und Reformwinters 2003/04 die in den Medien entfaltete Klage über zu wenig Risikobereitschaft, die legendäre Angst der Deutschen und der Mangel an Wagemut immer lauter wurde – dies hält bis dato an. Politiker und Arbeitgebervertreter träumten im von der Regierung ausgerufenen „Jahr der Innovationen“ von „Innovationsoffensiven“, „Allianzen für Innovationen“, von „mehr Risikobereitschaft“, von „Aufbruchsstimmungen“, ohne viel über deren Voraussetzungen und Bedingungen und damit auch über spezifische Gründe und Hindernisse von sich gegeben zu ha-

Wann ist eine Innovation eine Innovation? Unter welchen internen und externen Bedingungen ist mit Innovationen zu rechnen oder eben nicht? Und bringt der immer sprunghaftere Wechsel von einem zum anderen Konzept, die simultane Einführung diverser Konzepte und die damit verbundene Irritation bzw. Demontage der institutionellen Ordnungen wirklich Neues hervor? Die Innovationsforschung gibt kontroverse Antworten (vgl. Braun-Thürmann 2005). Plausibel ist, dass eine Innovation erst zu einer solchen wird, wenn sie auf gesellschaftliche Resonanz trifft und den gesellschaftlichen Wandel antreibt. Sie greift erst durch die Anerkennung des Neuen im Alltäglichen. Dazu genügt nicht, wenn sie nur scheinbar oder in den Augen weniger, auch einflussreicher Akteure als Verbesserung gesehen wird und auch nicht schon automatisch, wenn man beschlossen hat, sie einzuführen, sondern erst dann, wenn und weil sie von den organisierten wie personifizierten Akteuren als solche wahrgenommen und aufgegriffen wird, was ihr zum Durchbruch und zur Diffusion verhilft. Innovationen emergieren in der Interaktion (vgl. Braun-Thürmann 2005, S. 59). Sie auf den Weg zu bringen, setzt Risikobereitschaft und Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen voraus. Dies ist unter Bedingungen intensiven Wettbewerbs paradoxerweise zwar massiv gefordert, aber doch eher unwahrscheinlich, weil die Kopie von Vorbildern weniger riskant scheint (vgl. Hasse 2003, S. 47). Weil „zu einer gelungenen Innovation auch die Lösung von Verteilungsproblemen“ (Wilkesmann 2003b, S. 137) gehört, ist eine Idee nicht schon gleich eine Innovation. Vielem, was mit dem Etikett belegt wird, geht dies ab und so verläuft manche Trendansage oder manche Strategie stillschweigend im Sande, wo sie andernorts oder später möglicherweise real „einschlägt“, weil sie dann auf günstigere Bedingungen trifft.

Paradox ist, dass gerade die Orte, an denen die Innovationen Teil gesellschaftlicher Realität werden, die Organisationen nämlich, gleichzeitig ein erstrangiges Hindernis für Innovation darstellen. Organisationen gelten als träge Gebilde, die zwar Routinen ermöglichen, dafür aber Innovationen verhindern. Es ist zunächst einmal nahe liegend, dass die Entscheidungsprozesse bestimmter „Schlüsselunternehmen“, so genannter „Branchen-Flagschiffe“ größeren Einfluss auf den Wandel bzw. Umbruch von Institutionen haben und dass diese ihn aufgrund und zum Erhalt ihrer Schlüssel-

---

ben. Mangelnde Risikobereitschaft, so ließe sich die Stimmungslage zusammenfassen, erscheint derzeit in Deutschland als etwas spezifisch Deutsches – es wird von mächtigen Akteuren als solches konstruiert. Aber dadurch wird nicht klarer, was „richtig“ und wie im Einzelfall zu handeln ist. Dieser deutsche „Risiko-Trübsinn“, der an mangelnde Fehlerfreundlichkeit und Erfolgsfetischismus gekoppelt sei, der Spielräume immer enger werden ließe, wird seit einiger Zeit auch von manchen Soziologen und Risikoökonomen konstatiert (vgl. Baecker 2003c, Priddat/Lowinski in Lau 2004). Obgleich die Debatte um „die Kultur der Angst“, die „Bedenkenträgerei“, die „Forderungen von Nullrisiko“, den kontraproduktiven Perfektionismus und die Fehlerfeindlichkeit, wie wir auch am Fall sehen werden, nicht ohne Grund hervorbricht und expandiert, darf man fragen, wie die Kollegen dazu kommen, dies als etwas spezifisch Deutsches zu klassifizieren. Ebenso wäre in Anlehnung an Hasse in Erwägung zu ziehen, dass im Zuge globaler Angleichungs- und Konzentrationsprozesse Risikobereitschaft und damit auch Innovationsfähigkeit nicht nur in Deutschland unwahrscheinlicher wird (vgl. dazu Hasse 2003). Durch den Vergleich, der im Zuge des Besser-werden-Wollens unvermeidlich mitläuft, der aber heute im Zuge neuer Management- und best-practice-Konzepte massiv forciert wird, droht die Gesellschaft und das heißt ihre Organisationen ihren Sinn für Verschiedenheit und Differenzierung zu verlieren (das also, was der moderne Rationalisierungsprozess doch angeblich und eigentlich hervorbringt) – den Sinn sowohl für die Verschiedenheit des Verhaltens als auch für die Verschiedenheit der Maßstäbe, mit denen Verhalten bewertet wird (vgl. Baecker 2003c, V).

und Machtposition umso mehr antreiben (müssen), weil sie vor allem einen Feind haben: die eigenen bewährten Routinen und Traditionen, auf denen sich zwar einerseits ihre Marktposition und ihr Erfolg gründet, die aber allein keine aktive Anpassung an die Umwelt schaffen, sondern Erstarrung programmieren. Das Festhalten am Überkommenen führt im modernen Management- und mittlerweile Lebensverständnis ebenso ins Desaster wie der Innovationserfolg zum Bumerang werden kann, daher ist es mittlerweile nahezu unbestrittener Common Sense, dass nur die andauernde Veränderung und permanentes Lernen, das bekanntlich immer an den Faktor Unsicherheit gebunden ist, legitim, gut, produktiv und innovationsfördernd ist. Es könnte aber auch ganz anders sein. „Innovationsfähigkeit“ ist zwar im globalisierten Wettbewerb zur universellen normativen Vorgabe (Hasse 2003) geworden, aber dies muss lange nicht bedeuten, dass es bei permanentem Wandel um die tatsächliche Innovationsfähigkeit so gut steht. Es ist denkbar, dass - ähnlich wie durch das Festhalten an Routinen - gerade durch permanent forcierten Wandel Erstarrung programmiert wird, dass Wandel unter aktuellen Bedingungen und Konzepten sozusagen für Unternehmen eine Überforderung bzw. Zumutung darstellt, mit der sie aber letztlich doch irgendwie umgehen müssen. Dies könnte bedeuten, dass Unternehmen und Akteure kontinuierlichen Wandel zwar selbst einerseits immer mehr (mit) anheizen und ihn sich selbst und nach außen suggerieren, dass sie ihn aber immer weniger tatsächlich realisieren und durchlaufen (können) (vgl. Deutschmann 2002c). Ähnlich wie das moderne Individuum sind Organisationen im Zuge der erzwungenen Öffnung nach außen mit der Gefahr der Selbstauflösung konfrontiert – und deshalb sind hier wie da implizit wirkende Abgrenzungsbedürfnisse und -strategien zu erwarten.

Für die Entstehung von Innovationen ist die Abweichung von der Norm unverzichtbar. Abweichendes Verhalten, das ist seit Durkheim bekannt, wird vor allem in wirtschaftlichen Prosperitäts- und Krisenzeiten strukturell provoziert, insofern ist es integraler Bestandteil moderner Industriegesellschaften und -strukturell gesehen - normal. Es ist in Durkheimischer Lesart nichts anderes als subjektives Bewältigungsverhalten in anomischen, sozial regel- und normlosen Zuständen.<sup>49</sup> Für diese Zustände ist signifikant, dass das Kollektivbewusstsein geschwächt ist, Handlungsziele unklar werden und verankerte moralische Überzeugungen versagen. Sowohl einbrechende Rezession als auch überhitzte Konjunktur können Anomie und infolge davon kulturelle und soziale Anpassungskrisen von Menschen hervorrufen, die vor allem über abweichendes Verhalten bewältigt werden. Für die derzeitigen Prozesse scheint nun gerade die gezielte, beschleunigte und kontrollierte Abweichung von der Norm, die laufende Anpassung nicht die Ausnahme, sondern die Regel geworden zu sein - ein Ideal, das sich Organisationen und Individuen, insofern sie als modern und Herr(in) ihrer Lage gelten und anerkannt werden wollen, auf die Fahnen schreiben. Doch Abweichungen finden wiederum nicht monadisch statt, sondern durch permanente Beobachtung der anderen und permanente Selbstbespiegelung. Welche Abweichung wo

---

<sup>49</sup> Durkheim hatte dabei bekanntlich vor allem Kriminalität und Gewalt, selbstdestruktive Tendenzen bis hin zum Suizid im Blick.

legitim ist, steht nicht fest, sondern wird in komplexen sozialen Prozessen verhandelt - auch das können wir am Fall sehen.

Deutlich sollte vor dem Hintergrund des Gesagten bis hierher werden, dass bei der praktischen wie theoretischen Beschäftigung mit globalen Veränderungs- und Reorganisationsprozessen, die ja auf Neuerung und innovative Weiterentwicklung zielen, zwangsläufig ihr Pendant ins Spiel kommt: die Tradition in Form eingeschliffener und kollektiv wirksamer Denk- und Wahrnehmungsmuster, Konventionen und Praktiken, die als selbstverständliche „Wahrheiten“ über richtige und gute Praxis gelten und in dieser Fraglosigkeit erst Stabilität geben. Sie stellen als Wissen ein soziales Vermögen dar – im doppelten Sinne des Wortes. Konventionen disziplinieren Individuen für die gewöhnliche Praxis und nehmen die Mühe ab, in üblichen Situationen immer neu zu überlegen, ob so oder anders und wie überhaupt zu handeln ist. Tradition und Konvention greifen nicht bei allen Gelegenheiten. Da, wo Leerstellen entstehen, werden hilfsweise andere Sinnzusammenhänge als Brücken notwendig. Diese Suche nach Zusammenhang führt zuverlässig zu Konstruktionen, mit denen Unsicherheit, also salopp gesagt: so ziemlich alles abgedeckt wird und, quasi unbeabsichtigt, Neues, Innovation, Wissen entstehen kann. Innovation und Wissen sollen aber heute in den Unternehmen gerade nicht unbeabsichtigt, sondern gezielt, unter laufender Anpassung und trotz der für notwendig erachteten Freiräume kontrolliert hervorgebracht werden.

Widersprüchlich stellt sich das Bild dar, wenn man sich für die Implikationen, Problemstellungen, Folgen und Risiken interessiert, in die Staaten, Ökonomien, Organisationen im Allgemeinen wie Unternehmen im Besonderen, einzelne Gruppen und Individuen im Zuge derzeitiger globaler, organisationaler und institutioneller Wandlungen und Umbrüche involviert sind. Darauf wird im Folgenden eingegangen werden.

### **3.2. Arbeit und Leben, Geld und Politik im Sog beschleunigter Instabilität und Informalität**

#### ***3.2.1. Wandel und Ko-Existenz von Institutionen und Standards***

Die wachsende internationale Verflechtung sei, so resümieren etwa Djelic/Quack (2003), einerseits mit der Entstehung neuer oder Stärkung vorhandener transnationaler Institutionen verbunden, andererseits gehe sie mit der Veränderung nationaler Institutionen und der Herausbildung neuartiger Regulierungs- und Koordinationsmechanismen einher, bei denen transnationale und nationale Regelungssysteme zusammenspielen und wechselseitig aufeinander zurückwirken. Der sich vollziehende institutionelle Wandel sei demnach nicht durch einen Rückgang von Steuerung an sich gekennzeichnet, sondern durch die Herausbildung qualitativ neuartiger Regulierungs- und Koordinationsmechanismen. Klassische Ansätze staatlicher Steuerung verlieren demnach gegenüber dezentralisierten, auch privaten Formen der Selbstregulierung zunehmend an Einfluss (vgl. Djelic/Quack 2003). Anders gesagt: „De-Regulierung ist

möglich, weil andere Abstimmungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen“ (Hasse 2003, S. 142).

Altvater und Mahnkopf (2002) nehmen eine weniger neutrale und zuversichtliche Position bezüglich neuer Regulierungsformen ein. Steuerung findet demnach zwar statt, aber eben nicht transparent und stabil. Sie zeigen auf, wie sich die Regulationsweise des kapitalistischen Weltsystems wandelt und wie dabei menschliche Sicherheit abhanden kommt. Mit der Informalisierung von Arbeit, Geld und Politik, so ihr Schluss, wird die Unsicherheit globalisiert. Normalität entsteht nach den Befunden von Altvater und Mahnkopf in diesem Prozess nicht mehr im durch den Nationalstaat umschriebenen gesellschaftlichen Raum, sondern sie wird vielmehr durch globale Standards überformt, die sich aber ihrerseits schnell ändern können und nicht, wie die im nationalen Rahmen gebildeten Normen und Regeln über Krisen und Konjunkturen hinweg relativ fest und kohärent sind. Bislang gültige Normen werden durch Maßnahmen der Deregulierung, Liberalisierung und Flexibilisierung außer Kraft gesetzt oder in einem Prozess der Informalisierung von Arbeits- und Geldbeziehungen unterlaufen. Der „American way of life“ würde in diesem Prozess Standard gebend auf alle Gesellschaften zu wirken, die sich dem Weltmarkt öffnen – dies zeigt sich etwa in Bezug auf die hohe berufliche und räumliche Mobilität, den hohen Energieverbrauch, die Individualisierung der Lebensweisen, den beschleunigten Wandel in allen Lebensbereichen, die Kurzfristigkeit von Entscheidungen, die US-amerikanischen Rechtsnormen im Wirtschaftsrecht, die Sprache im globalen Raum. Gleichzeitig werden Entwicklungen sichtbar, die Giddens als eine „umgekehrte Kolonisierung“ (Giddens 1999, S. 28) bezeichnet, nämlich, dass nicht-westliche Länder die Vorgänge im Westen beeinflussen – wie etwa das Entstehen einer global orientierten High-Tech-Industrie in Indien enormen Einfluss auf den westlichen Markt hatte und nachhaltigen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit westlicher Unternehmen ausübte.<sup>50</sup>

Gegen die These der Einebnung, Begradigung oder universalistischen Gleichschaltung von Institutionen, bei der das technologisch und ökonomisch meist entwickelte Land zum Nachahmungsmodell für alle wird, stehen Positionierungen und Beobachtungen, wonach spezifische institutionelle Grundlagen gegen den Druck der neuen Technologien und Konkurrenz der Globalisierung resistent sind. Beispielhaft zeigt sich dies in der seit über zehn Jahren geführten Debatte über die Zukunftsfähigkeit des „rheinischen Kapitalismus“<sup>51</sup>, bei der es um die Frage geht, ob sich dieser an das amerikanische Vorbild anpassen und langfristig von einer universalistischen Organi-

<sup>50</sup> So dass, nach einer Nachrichtenmeldung im Februar 2004, sich etwa die USA veranlasst sehen, die Wettbewerbsfähigkeit der Inder durch entsprechende gesetzliche Regulierungen einzudämmen: Demnach wird in den USA Outsourcing nach Indien erheblich erschwert und eingeschränkt. Dies zeigt, dass Märkte in interstaatliche Beziehungs- und Vertragsgeflechte eingebettet sind, die Zugangsbedingungen, Inklusions- und Exklusionsregeln definieren. Jede Öffnung von Märkten wird periodisch immer wieder von protektionistischen Maßnahmen und Handelshemmnissen begleitet. Viele grenzüberschreitende Aktivitäten von Unternehmen sind Versuche, solche Hemmnisse zu umgehen oder außer Kraft zu setzen (vgl. auch Dörre 1996, S. 19).

<sup>51</sup> Der „rheinische Kapitalismus“ ist ein Synonym für ein System ökonomischer Institutionen, die die spezifische Struktur des Kapitalismus in Deutschland (und in einigen anderen europäischen Ländern) geprägt haben.

sationsform des Kapitalismus vereinnahmt wird oder ob sich seine Institutionen behaupten und innerhalb der gesteckten Korridore qualitativ weiter entwickeln können. Als Beispiel lassen sich für unseren Zusammenhang auch die institutionellen Grundlagen der Betriebsräte im deutschen Modell der Mitbestimmung anführen, die trotz der verzeichneten großen interessenpolitischen Zugeständnisse bis jetzt offenbar nicht ad acta zu legen sind. Zumindest in der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass das deutsche Modell der industriellen Beziehungen gerade in ökonomischen Krisenperioden äußerst widerstandsfähig war und sich in schwierigen Phasen weiter entwickelt, differenziert und stabilisiert hat (Bosch 1997).

Die Globalisierung sorgt demnach auch für eine zunehmende Dezentralisierung und entzieht sich damit offenbar der totalen Kontrolle irgendeiner Gruppe von Nationen oder großer Unternehmen – insofern ist sie nur teilweise eine Verwestlichung. „Die positive Globalisierung macht ein Angebot: eine postnationale Ordnung ... Der globale Ort gehört niemandem, da gibt es keine regulierende Staatsmacht“ (Bauman 2006, S. II). Als Reaktion auf den Trend zur Vereinheitlichung werden jedoch lokale Identitäten und Nationalismen bzw. die Forderung nach lokaler Selbständigkeit wieder belebt. Mit anderen Worten: globale Gesellschaften – und dem ist hinzuzufügen - Organisationen und Unternehmen können nicht beliebig neue Institutionen bauen und sind offenbar aus dem Rahmen ihrer Institutionen nicht so ohne Weiteres herauszulösen, auch wenn die traditionellen Institutionen die ihnen zugewiesenen Aufgaben nur noch unzulänglich erfüllen und auch wenn diese Institutionen unter einer ökonomischen Perspektive als ineffizient gelten. Vielmehr scheint es so zu sein, dass sie in diesen institutionellen Rahmen eingeschlossen sind (das so genannte „lock-in“), ihre Entwicklung also an diese Pfade gebunden ist und umgekehrt neue von außen kommende Institutionen nur dann eine Überlebenschance haben, wenn sie mit dem kulturellen Code kompatibel sind. Aus dieser Pfadabhängigkeit, den gegebenen Möglichkeiten innerhalb des institutionellen Rahmens und den gleichzeitig von außen gesetzten Anpassungszwängen entlang neuer globaler Normen müssen zwangsläufig Spannungs- und Konfliktzustände entstehen, die im Binnengefüge von Staaten, Organisationen, Unternehmen ihre Wirkungen hinterlassen und „irgendwie“ bearbeitet und bewältigt werden müssen.

Dass die globalen Normen nicht die Regelungsdichte und Verbindlichkeit aufweisen, wie es bisher der Fall war, eher „weich“ sind und mehr orientierende als regulierende Funktion haben, macht die Dinge nicht schon einfacher, im Gegenteil: die Risiken und die Zukunft werden im Zuge dieser beschleunigten Differenzierungs- und Re-Standardisierungsprozesse scheinbar individualisiert, die Nicht-Passung bzw. Mängel der Institutionen müssen in zunehmender Eigenverantwortung „ausgebügelt“ werden. Gesellschaftliche und auch organisationale Integration erfolgt verstärkt über Leistungen individueller Akteure. Damit sind Fehler nicht mehr dem System zuzuschreiben, sondern dem einzelnen Akteur, der Entscheidungen häufig nicht mehr wirklich aus freien Stücken treffen kann, sondern treffen muss. Dies bedeutet, so Beck, immer weniger freie Wahl zwischen Chancen, sondern häufig Entscheidung zwischen Übeln



(Beck 2003, S.43). Bewältigung von Unsicherheit und globalen Gefährdungslagen wird gewissermaßen zu einer Schlüsselkompetenz. Es ist nahe liegend, dass die jeweilige Ressourcenausstattung darüber bestimmt, wie dies gelingt und gelingen kann. „Im Prozess der Globalisierung erlangen globale Normen auch für Gesellschaften (generell) und für ökonomische Sektoren sowie soziale Gruppen (speziell) Gültigkeit, die gar keine Voraussetzungen besitzen, um sie erfüllen zu können“<sup>52</sup> (Altvater/Mahnkopf 2002, S. 51, auch Bauman 2006). Gerade wenn vertraute Regulierungen erodieren und scheinbar alles individualisiert bzw. dereguliert ist, könnten andere, neue, möglicherweise subtilere, komplexere, flüchtigere und immer schwerer zu erfassende Koordinationsmechanismen greifen, die von wenigen mächtigen Interessengruppen kontrolliert werden. Wahrscheinlich ist, dass sobald traditionelle Regulierungen erodieren, sich reduzieren oder wegfallen neue Regulative entstehen oder bisher nur schwach ausgeprägte Regulierungen gestärkt und somit alternative, mehrdimensionale regulierende Effekte geschaffen werden, die Individuen als auch Organisationen in Bahnen lenken. Dies lässt sich mit Bezug auf die Beckschen Ausführungen zur Individualisierungsthese<sup>53</sup> als auch zu den neo-institutionalistischen Ansätzen sagen. Weil Individuen und auch Organisationen unter strukturellen Vorgaben und Zwängen agieren und daran ihre Entscheidungen orientieren, deshalb fallen die Entscheidungen nicht nach persönlichen Vorlieben und Abneigungen bzw. danach aus, was der individuellen bzw. organisationalen Logik entspräche, sondern oft in ähnlicher Richtung und das bedeutet potentiell gegen diese individuellen Logiken. Erst in Bezug auf die gesellschaftliche Umwelten und die in ihr verkörpert Institutionen, im Vergleich und in Auseinandersetzung mit denen, die Akteuren als Individuen bzw. die der jeweiligen Organisation ähnlich und nahe sind, werden Ziele und Interessen konkret definiert, Handlungsorientierungen ausgebildet und eben gerade nicht im Vergleich mit fern stehenden und abstrakten Optionen. Die Rede ist im Zuge der Individualisierungsdebatte von handlungsstrukturierenden Milieus, im Zuge der neo-institutionalistischen Ansätze, wie bereits ausgeführt, von „organisationalen Feldern“. Was wir uns vorstellen können, welche Optionen realisierbar scheinen, welche Ziele und Bedürfnisse als legitim gelten - dies existiert weder für Individuen noch für Organisationen vor der real existierenden Umwelt – aber das heißt noch lange nicht, dass die durch neue Regulative geschaffenen Ziele und Orientierungen auch real und problemlos umgesetzt werden können.

Signifikant ist für moderne Gesellschaften, das wissen wir aus der von soziologischen Klassikern, insbesondere von Simmel (1908) mit begründeten Individualisierungsde-

<sup>52</sup> Ein pessimistischer Hinweis von Deutschmann zu den Ziel-Mittel-Kluffen (2001c, S. 168): „Mit welchen Folgen zu rechnen ist, wenn den Menschen Ideale und Selbstbilder eingepflegt werden, die sie mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln niemals erfüllen können, hat bereits Merton (1968:175 f.) in seiner Analyse sozialer Anomie aufgezeigt: Sie werden ein Gefühl permanenten Ungenügens und Versagens entwickeln. Sie werden sich zugleich von kollektiven Formen der Interessenvertretung abwenden, die Schuld für ihr Scheitern allein bei sich selbst suchen oder sich bei noch Schwächeren schadlos halten. Rebellieren sie am Ende doch, so werden sie sich bedenkenlos über Recht und Moral hinwegsetzen. Die Fähigkeit, soziale Interessensgegensätze in zivilisierter Form auszutragen, bleibt in jedem Fall auf der Strecke.“

<sup>53</sup> Diese wurde und wird von Kritikern immer noch als tentative Gesellschaftsdiagnose bewertet.

batte<sup>54</sup>, die zunehmenden Abhängigkeiten von Institutionen infolge von gesellschaftlichen Differenzierungsprozessen, die aber von einzelnen Akteuren immer weniger beeinflusst und kontrolliert werden können. Stattdessen gewährleisten wechselseitig funktionale und objektivierte Abhängigkeiten, Institutionen und Interaktionsmedien (wie für Simmel insbesondere das Geld - auch wenn es heute zunehmend als „Luftkapital“ wirkt) die Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen Strukturen und die mehr oder weniger gelungene Integration der Einzelnen in diese. Ein Hinausgreifen über gegebene Beziehungskreise, die Anpassung an und kosmopolitische Kooperation von Unternehmen mit Konkurrenten wird so strukturell erzwungen, gemeinsame Interessenlagen werden wesentliche Grundlage für die Einbindung in diverse neue Zusammenhänge und sorgen so wieder für Standardisierung. Konkurrenz als eine Kehrseite der globalen „Freisetzung“ befördert Individualisierung, sie führt zur Unterscheidung und Zunahme der Verschiedenheit, was wiederum eine re-integrierende Funktion hat: Akteure – sowohl Individuen als auch Organisationen als korporativer Akteur - springen sozusagen in die Bresche, wenn es um die Bewältigung von Ausnahmen und Störungen in standardisierten Abläufen und Verfahren geht. Diese Re-Integration verläuft, je differenzierter und individualisierter Gesellschaft wird, über themen- und situationsspezifische Koalitionen von Akteuren. Im Gegensatz zu traditionellen Institutionen sind diese weniger durch Dauerhaftigkeit und Kontinuität gekennzeichnet, sondern mehr durch Flüchtigkeit und „lose Kopplung“. Man könnte kurz zusammenfassen: durch die gemeinsam erlebte Gefährdungslage des globalen Wettbewerbs bilden sich neue Akteurskoalitionen bzw. Vernetzungen zwischen Organisationen heraus, die aber tendenziell eher instabil sind und relativ leicht unterbrochen bzw. beendet werden können. Ob sie gerade durch diese Instabilität anpassungsfähiger, stabil und innovationsfördernd sind, wird kontrovers diskutiert.<sup>55</sup>

### **3.2.2. Expansion des Kapitalismus:**

#### ***Neue Ungleichheit, Gerechtigkeitslücke und Anomie***

Im Zuge des institutionellen und organisationalen Wandels tritt eine weitere Prognose in den Fokus: die Vergrößerung der „Gerechtigkeitslücke in der Gesellschaft“ (Schumann 2002, S. 15), neue massive Verteilungskämpfe und eine unverhinderbare Ausgrenzung bzw. Abkopplung einer wachsenden Zahl von Menschen aus allen Verheißungen, Angeboten und Möglichkeiten der kapitalistischen Systemimperative gegenüber den „Gewinnern“, deren Integration umso abgesicherter sein wird. Bauman

<sup>54</sup> Das Theorem der Individualisierung spielte schon in den klassischen soziologischen Analysen des Übergangs von traditionellen zu modernen Gesellschaften eine zentrale Rolle, insbesondere bei Simmel (1908). Es wurde, wie schon mehrfach angedeutet, bekanntlich von Beck aufgegriffen und re-formuliert (Beck 1986, 1994, 1997, 1999; vgl. dazu auch Ebers 1995), was wiederum zu zahlreichen Versionen und Neu-Auflagen der Individualisierungsthese geführt hat.

<sup>55</sup> Auf die durch gesellschaftliche Differenzierungsprozesse ständig steigenden funktionellen Abhängigkeiten und Angewiesenheiten, den darauf zurückzuführenden zunehmenden Zwang zur Anpassung an extern generierte Institutionen, die Abhängigkeit von ihnen und die so erzwungene Kooperation mit Konkurrenten sowie die gleichzeitige Beförderung von Anpassung und Individualisierung durch Konkurrenz wird noch genauer einzugehen sein – im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungsdynamiken in der Automobilindustrie sowie schließlich am Fallbeispiel selbst.

spricht von einer neuen Form der „Unterklasse“, der ihre Lage erscheint, „als sei es für immer“ ... „Und selbst diejenigen, die sich zugehörig fühlen, leben in ständiger Furcht, doch ausgeschlossen zu werden. Der Ausschluss ist ein Phantom, das Schwert, das über jedem Menschen hängt, auch über der Mittelklasse“ (Bauman 2006, S. II). Es dürfte nahe liegend sein, dass diese Dynamiken von Exklusion und Inklusion auch bei der Implementierung neuer Systeme in den Unternehmen deutlich sicht- und spürbar werden, dort zu verschärften Verteilungskämpfen führen, institutionelle Ordnungen unterminieren und neue institutionelle Deals erzwingen. Auch erfolgreiche Führungskräfte sind unter diesen Bedingungen nicht mehr nur ausschließlich Gewinner (vgl. Faust et al. 1998, 1999; Deutschmann 2001c). Die Gefahr der Freisetzung und Arbeitslosigkeit dürfte dabei für die Interessen der Arbeitgeber nicht nur als negative Überraschung gekommen sein. Sie kann auch ein funktionales Hilfsmittel sein, um Disziplin herzustellen, zu legitimieren und aufrechtzuerhalten.

Dass Anomie den Griff zu unerlaubten Mitteln provoziert, wissen wir spätestens seit Merton. Die Kluft zwischen kulturell definierten Mitteln und den gegebenen Möglichkeiten, an die legitimen Mittel heranzukommen, bringt Zustände gestörter Integration hervor im Sinne einer von Menschen wahrgenommenen sozialen Regellosigkeit. Abweichendes Verhalten als Anpassungsform wird so strukturell erzeugt (vgl. Merton 1968) – auch dies dürfte nicht nur die gesellschaftlich bzw. in Organisationen am Rand stehenden Gruppen betreffen, sondern gerade die Kapitalnutzer (Gründer, Unternehmer, Manager). In und zwischen Organisationen und ihren Subeinheiten kann die ständige Infragestellung und Unsicherheit von Normen und Routinen die individuelle und kollektive Handlungsfähigkeit gefährden und abweichendes Verhalten provozieren. Illegale Methoden oder vorsichtiger ausgedrückt: informelle Normen bzw. Handeln an den formalen Regeln, am Gesagten und Entschieden vorbei sind dabei einerseits funktional bzw. notwendig, damit Individuen und Organisationen handlungsfähig bleiben (vgl. Ortmann 2003) und gleichzeitig ein Risikomoment, weil die informellen Regelungen in und zwischen Organisationen nur noch schwer überschaut und demzufolge auch nur schwer gesteuert werden können. Der Blick auf die Geschichte zeigt allerdings, dass Risiken auch Ansatzpunkte für Integration sein können, d.h. dass gerade die von Menschen gemeinsam erlebten Gefährdungen und Risiken Formen von Re-Integration bewirken können.

Fixierungen auf Gewinne und Verluste, Kosten und Nutzen bestimmen längst nicht mehr nur die ökonomische Sphäre, vielmehr zeigt sich die Ökonomisierung der Gesellschaft mit ihren Folgen zunehmend markanter sowohl in Organisationen des „Dritten Sektors“<sup>56</sup> als auch in den privatesten Denk-, Gefühls-, Handlungs- und

<sup>56</sup>

Man spricht auch von Nonprofitorganisationen. Dazu zählen bspw. Vereine, gemeinnützige Unternehmungen, Stiftungen, Genossenschaften, Interessen- oder Wohlfahrtsverbände. Idealtypische Eigenschaften dieser Organisationen sind die Erbringung nützlicher Dienstleistungen ohne Erwerbsinteresse, ein hohes Maß an freiwilliger, am Organisationszweck ausgerichteter und häufig wertrational motivierter Mitgliederbeteiligung und das Prinzip der demokratischen Willensbildung.

Entscheidungsräumen, die bisher dagegen immun erschienen.<sup>57</sup> Anders gesagt: Der Kapitalismus expandiert. Traditionelle Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben erodieren zunehmend. Der Subjektivierung von Arbeitsbeziehungen korrespondiert die zunehmende Durchökonomisierung und Rationalisierung von lebensweltlichen Bereichen. Der Arbeitsplatz wird gegenüber den Anstrengungen und Zumutungen privater Lebensverhältnisse mitunter zum ersehnten Zuhause, wo die Familie ihre Funktion als Schonraum häufig eingebüßt hat. Was im Betrieb starke Gewerkschaften zu verhindern versuchen, wird im Privaten mit mehr oder weniger Freiwilligkeit, Bewusstheit, Lust oder Unmut betrieben: Rationalisierung im Sinne von Verdichtung, Beschleunigung, wachsendem Druck und Abstimmungserfordernissen, Überlagerung verschiedenster Tätigkeiten, Überforderung – kurz gesagt: ein neuer privater Effizienzkult bzw. die Taylorisierung des Privaten. Arbeit erscheint dabei, obwohl sie so naht- bzw. grenzenlos ins Private übergeht, von der Gesellschaft isoliert, abgekoppelt und gerade die Institutionen zu untergraben, auf denen der Kapitalismus fußt. Die Familie als Ort der Reproduktion und als Sphäre von Erziehung und Sozialisation gilt für die geforderte Selbstverwirklichung und Beweglichkeit als reichlich undankbar (vgl. bspw. Hochschild 2002, Boltanski/ Chiapello 2003, Diwald/Eberle 2003). Beziehungen und Lebenslagen individualisieren sich gegeneinander. Insgesamt wird sowohl im privaten als auch im beruflichen und im organisationalen Kontext eine paradoxe Folge des fortgeschrittenen Rationalisierungsprozesses sichtbar: Gegenüber dem gleichzeitigen Anspruch und Zwang zur Einzigartigkeit und Besonderheit, zur Selbstbestimmung, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung steht der Druck zunehmender Außenlenkung und Standardisierung sowohl der individuellen Existenz als auch der organisationalen Abläufe. Die fortschreitende Differenzierung und Rationalisierung, die einerseits Individualisierung erzeugt und voraussetzt, beschneidet auch gleichzeitig die Verwirklichungsmöglichkeiten von Individualität und damit möglicherweise auch von Innovationen.

### **3.2.3. Geld als bestimmendes Strukturmerkmal:**

#### ***Spekulationen, Bilanzrisiken, Abkopplung von realer Wertschöpfung***

Die aktuellen Wirtschaftsprozesse zeigen, dass die mit dem Geld verknüpften „unge lösten Rätsel“ nicht weniger werden, sondern eher zunehmen – „und das in einer Ära internationalisierter Finanzmärkte, in der die Dominanz monetärer Interessen in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft so handgreiflich wie kaum jemals zuvor geworden ist“ (Deutschmann 2002b, S.10). Geld ist weit mehr als technische Größe, Zirkulations- und Zahlungsmittel, Maßstab der Preise. Als „Medium und Vehikel von Macht“ (a.a.O., S. 10)<sup>58</sup> trägt und symbolisiert es die veränderte Qualität der Verge-

<sup>57</sup> Ein sehr anschauliches Beispiel bezüglich der Expansion auf öffentliche Ämter lieferte die Debatte um das Bundespräsidentenamt in Deutschland, das ja gerade durch seine Unabhängigkeit von wirtschaftlichen und einzelnen parteipolitischen Interessen, den Blick auf nicht in Geld zu messende Leistungen und Kapitalien des Gemeinwesens geleitet sein soll.

<sup>58</sup> Insofern verschafft es, wie Deutschmann zu Recht betont, Unbehagen, dass „ausgerechnet in den Sozialwissenschaften (...) die Macht des Geldes in und über die Gesellschaft in manchmal geradezu bizarrem Ausmaß ignoriert, verdrängt, heruntergespielt“ wird (2002b, S.10).

sellschaftung<sup>59</sup>, als bestimmendes Strukturmerkmal moderner Gesellschaften prägt es alle Sozialbeziehungen. Deutlich wird bei den Kämpfen um Gewinne und gegen Verluste, dass sich „die gesellschaftliche Macht des Geldes (...) über die Wirtschaft wie die Politik, über die normativen Ordnungen der Gesellschaft ebenso wie über die privaten Lebensgeschichten und Interaktionsbeziehungen (erstreckt, S.H)“ (Deutschmann 2002b, S. 18). Die Art, wie es bewegt wird, seine Unbestimmbarkeit spiegelt und beeinflusst das Soziale. „Nur in ex post-Betrachtung erscheint die >Wirtschaft< als ein distinktes Subsystem; ex ante dagegen kann nahezu nichts aus dem Bereich aktueller oder potentieller monetärer Relevanz ausgeschlossen werden“ (Deutschmann 2001c, S. 77). Das Geld markiert nicht nur eine besondere Sphäre sozialen Handelns, es ist nicht nur Mittel der Ausdifferenzierung des Subsystems Wirtschaft, sondern die Basis moderner gesellschaftlicher Differenzierung. Die Präsenz pekuniärer Zwänge in den nicht als Wirtschaft markierten Subsystemen der Gesellschaft ist zwar latent, aber gerade deshalb umso wirksamer. Das bedeutet, aus der Formstruktur des Geldes, seiner Flexibilität und dem Tempo, mit dem es bewegt wird, lassen sich die Merkmale moderner Sozial- und Arbeitsbeziehungen rekonstruieren: In der fortgeschrittenen Geldwirtschaft, in der nahezu alles durch finanzielle Transaktionen erworben werden kann, reagieren Subjekte mit der Forderung nach immer neuen Reizen, gleichzeitig, und das ist der Widerspruch, auf den bereits Simmel hinwies, stehen die Individuen, die einerseits permanent auf neue Reize aus sind, diesen zunehmend „blasiert“, abgestumpft und gleichgültig gegenüber. In Simmels Worten: „...auf je mechanischere und in sich gleichgültigere Weise der Erwerb des Gegenstandes gelingt, desto farb- und interesseloser erscheint er selbst.“ Anders gesagt: je schwieriger zu bekommen, zu erfassen, zu vereinnahmen, je umkämpfter die Sache, desto attraktiver und wertvoller wird sie. Gleichzeitig braucht es, wenn alles erworben werden kann, immer neue Reize, auch wenn gleichzeitig nicht klar sein muss, wohin der Reiz de facto eigentlich hinführt. Auf Organisations- und Managementkonzepte bezogen hieße das: was sie eigentlich wirklich bewirken. „Daher die Begierde der Gegenwart nach An- und Aufregungen, nach extremen Eindrücken, nach der größeren Raschheit ihres Wechsels. Wesentlicher aber ist, dass die moderne Wertung des >Anregenden< als solchen nach Eindrücken, Beziehungen, Belehrungen – ohne dass man zu betonen für nötig hielte, *wozu* es uns denn anrege – auch nur jenes charakteristische Befangensein in den Mitteln verrät: man begnügt sich mit diesem Vorstadium der eigentlichen Wertproduktion“ (Simmel 1900, S. 264-265).

<sup>59</sup> Simmel (1900) rekonstruierte aus der Formstruktur des Geldes, dem Geldwert die Merkmale der modernen Sozialbeziehungen. In seinen Analysen zur „Kreuzung sozialer Kreise“ (1908) wird deutlich, dass rationale Interessen und formale Gemeinsamkeiten von Individuen der Antrieb zur Vergesellschaftung sind. Moderne Sozialbeziehungen sind insofern entemotionalisiert, entpersonalisiert, versachlicht bzw. objektiviert und rechenhaft strukturiert, als dass Menschen nicht mehr als ganze Person, sondern nur noch mit genau umgrenzten Teilen ihrer Persönlichkeit auf der Basis rationaler Interessen und formaler Gemeinsamkeiten gesellschaftlich integriert sind. Soziale Beziehungen werden vermittelt über soziale Institutionen und Organisationen. So wie der Geldwert sich selbst objektiviert, so objektiviert das Geld auch die Sozialbeziehungen. Das abstrakteste, vorherrschende Tauschmittel wird zum Vermittlungsmechanismus sozialer Wechselwirkungen. Geld fördert nach Simmel zwar eine „Freiheit von etwas“, aber es befördert aufgrund seiner Indifferenz keine „Freiheit zu etwas“, d.h. die Person kann sich am Geld qualitativ nicht ausbilden (vgl. Ebers 1995, S. 334, 359).

Auch wenn Buchführung wohl schon immer „kreativer“ war als es ihr zugeschrieben wurde, so wurde in den letzten Jahren gehäuft durch entsprechende Bilanzierungskreativität zur Erfüllung von offenbar unhaltbaren Prognosen beizutragen versucht wurde. Bilanzen und Zahlen haben, offenbar je rechenhafter alle Vorgänge strukturiert sind und je dichter das Netz der Zahlen gewebt ist, an Aussagekraft eingebüßt und gelten trotzdem als Grundlage wichtiger Entscheidungen in den Unternehmen. Sie lassen sich trotz oder wegen raffinierten Rechensystemen mehr denn je verfremden, „frisieren“ und bieten Schlupflöcher in Zeiten, in denen der Wert des Geldes sich ständig nach Maßgabe der Schwankungen auf den Kapitalmärkten ändert und neue Finanzierungstechniken und Bilanzierungsregeln<sup>60</sup> gelten, die mit herkömmlichen Mitteln nicht zu kontrollieren sind. Die Akteure an den Finanzmärkten haben in den vergangenen Jahren zunehmend größeren Einfluss auf den Wechsel der Konzepte in Unternehmen gewonnen (vgl. Windolf 2005). Ob Zahlen rot oder schwarz sind, ist, das zeigt mittlerweile eine Reihe von empirischen Fällen, mehr denn je ein Resultat von modulierbaren Zuschreibungen und Interessen.<sup>61</sup> Mit Fusionen<sup>62</sup> oder anderen Grenzverschiebungen<sup>63</sup> gehen massive Bilanz- und Bewertungsrisiken einher. Die Angst vor Firmenpleiten und schwachem Wachstum kann Börsenwerte weltweit in

---

<sup>60</sup> Deutsche Konzerne richten sich in zunehmendem Maß nach amerikanischen Bilanzierungsregeln, die, anders als das deutsche Handelsgesetzbuch oder das deutsche Aktienrecht, ganz erhebliche Bewertungsspielräume zulassen.

<sup>61</sup> In einer Serie von aufgedeckten Fällen rückte in den letzten Jahren in den Vordergrund, worüber es in Wirtschaftskreisen lange nichts zu streiten gab, nämlich wie die Zahlen in den Bilanzen zu ihrer Farbe kommen. Anlass gaben die Aktienoptionen, die, so ein Fazit, zu schlechter Geschäftspolitik führten und einem Instrument schamloser Bereicherung gerieten. Der Tenor lautet(e) ungefähr so: Manager würden nicht für ihre exzellenten Managementleistungen bezahlt, sondern gerieten sich als Showmaster und würden der Masse der Aktionäre erzählen, was sie hören wolle: Märchen vom unendlichen Wachstum der Unternehmensgewinne, von Synergien bei Übernahmen, von einer schönen neuen Welt. So sehen manche das Kernproblem des Kapitalismus in der Entlohnung der Manager. Mittlerweile ist nicht mehr unhinterfragbar, ob ausgewiesene Gewinne wirklich Gewinne sind oder ob aus den roten Zahlen bei „kreativer Buchführung“ schwarze werden. Die wiederum rationale Forderung an Analysten, sich neue Bewertungsrelationen einfallen zu lassen, blendet wiederum aus, dass die Lobbyarbeit der Unternehmen mitmischte bei der Frage, welche Rechnungskünste als legitim gelten.

<sup>62</sup> Auf Fusionen und Zukäufe werden wir noch genauer zu sprechen kommen. Hier ist signifikant, dass einmal versprochene Gewinne bzw. Ergebnisverbesserungen bei etlichen fusionierten Unternehmen unter wechselnden Argumentationen (etwa „wenn erst die allgemeine Branchenkrise überwunden ist“ oder „wenn erst unsere neuen Produkte auf den Markt kommen“) immer wieder auf die Zukunft verlagert werden, dass so genannte „Einmaleffekte“ mit schöner Regelmäßigkeit Bilanzen verfremden – etwa Sanierungsaufwendungen für marode Fabriken oder Verkäufe von Unternehmensanteilen – oder dass „Erfolge“ durch leichtfertig vergebene Kredite erkaufte werden. Besonders aufmerksam wurden die Ergebnisse der Fusion im Falle von DaimlerChrysler beobachtet: das Konzernergebnis nach Steuern wäre ohne den Verkauf des Tochterunternehmens MTU in 2003 in die roten Zahlen gerutscht. Einmaleffekte zwischen 1,1 Milliarden (1999) und 5,7 Milliarden (2000) Euro gaben dem Operating Profit mehr positives Licht, aber nicht endlos. Trotz Misserfolgen und Fusionsauflösungen ist die Fusionsmaschinerie in vollem Gange (vgl. DIE ZEIT Nr. 11, 9.3.2006, S. 23: „Jeden Tag ein neuer Deal“).

<sup>63</sup> Etwa im Zuge der EU-Osterweiterung: Bei genauerem Blick auf Unternehmenstransaktionen etwa in den neuen EU-Beitrittsländern lassen sich nach einer Untersuchung „fast flächendeckend“ „besorgniserregende Phänomene“ feststellen: oft sind in der Bilanz ausgewiesene Aktiva in der Realität gar nicht vorhanden, mehr als 95% bilanzieren nach eigenen Regeln und nicht nach denen der IAS (International Accounting Standards) oder GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), Umweltrisiken sind nicht oder nur unzureichend „rückgestellt“, Verpfändungen von Aktiva werden nicht oder nur unzureichend in der Bilanz ausgewiesen, Aufwendungen für Reorganisationen werden nicht budgetiert (vgl. Pressemeldung 24.1.2004, [www.ots.at](http://www.ots.at), Untersuchung zu Investitionen in Osteuropa).

die Tiefe reißen, Hunderte von Milliarden Vermögen können sich in Luft auflösen bzw. verschieben, wie die Finanzkrise in 2008 eindrücklich zeigt.

Das Hervorstechende, durch die Globalisierung der Finanzmärkte geschaffene Phänomen ist „der nicht mehr kurzlebige, sondern lang anhaltende Charakter „spekulativer Blasen““<sup>64</sup> (Deutschmann 2002b, S. 10) – Spekulation auf potentielle Gewinne, Erfolge, Veränderungen. Ein wesentliches Charakteristikum des derzeitigen Kapitalismus kann demnach in dem undurchsichtigen Verhältnis von realer Wertschöpfung und „Luftkapital“ gesehen werden. In diesem Zusammenhang könnte man auch von einer Entwicklung zu einem metaphysischen Kapitalismus sprechen, der sich von seiner Physis stark losgelöst hat und mit Gewinnerwartungen operiert, die zwar auf die Zukunft bezogen sind, aber nicht realisiert und auch kaum realisierbar. Offensichtlich ist, dass das Akkumulationsregime und die Gewinnerwartungen an Unternehmen nun mehr durch die globalen Finanzmärkte getrieben werden, als durch die Produktion und Akkumulation des real von Arbeitern in Arbeits- und Lohnverhältnissen produzierten Profits. Infolge der harten finanziellen Restriktionen werden Anpassungsleistungen der realen Ökonomie und der sozialen Produktionsbedingungen verlangt, die kaum erfüllbar scheinen (vgl. Altvater/ Mahnkopf 2002, S. 18). Der Druck auf die einzelnen unternehmerischen und betrieblichen Ebenen nimmt daher zu in Form von Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen, die ihrerseits Entlassungen, organisatorische Umstrukturierungen, Änderungen des Managements und nicht zuletzt neue Arbeits- und Persönlichkeitsanforderungen bzw. Anpassungszumutungen an die Beschäftigten und Führungskräfte einschließen. Mit steigender Reorganisationsgeschwindigkeit der Unternehmen, bedingt durch den schnellen Wechsel von Produkten und Produktionstechnologien, wachsen die Flexibilitätsanforderungen an Mitarbeiter, so dass dauerhafte motivationale Bindungen an eine bestimmte Arbeit, an eine Berufsrolle oder ein Konzept weder gewünscht, noch realistisch sind. Damit steigt gleichzeitig die Bedeutung der „Unternehmenskultur“, mit der Unternehmen versuchen, motivationale Einbindungen auf extrafunktionale Bereiche umzu lenken und letztlich Unsicherheit in Motivation umzumünzen. Obgleich diese Prozesse allein über Geld und Effizienzsteigerungen begründet und legitimiert zu sein scheinen, kommt dabei vieles ins Spiel, was sich mit rein ökonomischen Perspektiven nicht erfassen lässt. Auch wenn Geldvermehrung der primäre Zweck des Betriebes und also auch aller Reorganisationsprozesse ist, wird die Verfolgung dieser Ziele durch Mechanismen überlagert, die anderen Logiken folgen: Anerkannte institutionelle und kulturelle Ordnungen, Rechte, wechselseitige Abhängigkeiten und Zwänge schaffen erst die Voraussetzungen für das, was derzeit in und zwischen den Unternehmen an Wandel und Innovationen geschieht oder auch nicht geschieht (vgl. Deutschmann 2002, S. 139f.). Es gehört, wie erwähnt, zu den laufenden global angelegten Reorganisationsprozessen, dass gerade die Anerkennung der lokalen institutio-

64

Was heute unter diesen Chiffren beschrieben wird, hat Marx in das Bild des Strebens nach dem „ewigen Schatz“ gefasst – bei dem es um Reichtum schlechthin geht (vgl. Deutschmann 1996c) – wir werden noch im Zuge von Deutschmanns Modell der Mythenspirale darauf kommen.

nellen Ordnungen, der bewährten „Deals“ selbst durch diverse äußere und innere Kräfte infrage gestellt, unterhöhlt und attackiert wird. Zu erwarten sind in den Veränderungs- und Innovationsprozessen deshalb vor allem Gegenmaßnahmen derjenigen, die Freiheiten, Privilegien, Status, „institutionell gesicherte Anerkennung“ (Deutschmann 2002c, S. 100), also bei weitem nicht nur ökonomisches, sondern auch symbolisches Kapital, einbüßen. Nicht zuletzt aufgrund dieser widersprüchlichen Zusammenhänge von Macht und Gegenmacht, der komplizierten Anerkennungs- und Abhängigkeitsbeziehungen, ihrer Zähigkeit und stabilitätsstiftenden Funktion sind die im Zuge von auf Innovation zielenden Veränderungsprozessen genannten Ideale spätestens bei ihrer praktischen Realisierung nicht nur mit Euphorie und Vorteilen, sondern auch mit potentiellen Widerspruchshandlungen, Paradoxien, Risiken, Verlusten und Kämpfen verbunden. Der sachliche Innovationserfolg könne unter solchen Bedingungen kaum den Erwartungen gerecht werden, da ein sozialdarwinistisches Klima Menschen (und wohl gerade besonders Manager) zwingt, ihre Kreativität mehr dem eigenen Überlebenskampf bzw. der erfolgsträchtigen Inszenierung bzw. dem „Impression Management“ am Arbeitsmarkt bzw. in den Unternehmen zu widmen, als den immer komplexer werdenden Kooperationsbeziehungen, auf die die innovativen Aktivitäten angewiesen sind. Mit anderen Worten: der innovative Prozess wird aus dieser Sicht durch die Zerstörung des institutionell-gesellschaftlichen Rahmens paralysiert. Am Ende seien durch die Verkürzung von Handlungshorizonten, die Fixierung auf kurzfristige Gewinninteressen und die durch den Entzug von notwendiger Rückendeckung und Sicherheit begründete faktische Risikovermeidung mehr Scheinnovationen zu erwarten als originär Neues (vgl. Deutschmann 2001c, S. 169, 171, vgl. auch Hasse 2003).

Auf der Hand liegt, dass sich die Flexibilisierung der lokalen Arbeitsmärkte und Produktionsorganisationen nicht unmittelbar der Volatilität der Kapitalbewegungen anpassen kann und nicht mit dem Tempo Schritt zu halten vermag, in dem Finanzanlagen getätigt und wieder aufgelöst werden. Die sozialen Prozesse und institutionalisierten Ordnungen in den Organisationen sind offenbar träger und eigensinniger als die wechselnden Vorgaben und zunehmenden Beschleunigungen der virtuellen Realitäten. Gleichzeitig ist eine der wichtigsten Fragen, wie viel Irritation, Erwartungen und Beschleunigung Unternehmen und ihre Mitarbeiter vertragen, ohne dass an neuen Stellen Kosten und Kapitalvernichtung vorprogrammiert werden. In den Unternehmen müssen in äußerst mühsamen, langwierigen und widersprüchlichen Prozessen praktikable Formen der Integration der von außen kommenden und intern weiter produzierten Inkonsistenzen und der Koordination von Interessen bewerkstelligt werden – dies kostet vor allem und zuerst einmal erheblich Zeit und damit Geld und birgt die Gefahr der Blockierung bzw. des Ins-Leere-laufens neuer Konzepte bevor ernsthaft an Gewinne durch eingeleitete Reorganisationen gedacht werden kann.



### 3.3. Rekurs auf die Theoriekonzeption und ihre Erweiterungen

#### 3.3.1. *Schumpeters Theorie der Innovation als Grundlegung sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung*

Im Zuge der Auseinandersetzung mit unserer Ausgangsfrage nach der Interdependenz zwischen Unternehmen, ihren Umwelten und Akteuren im Zuge von Homogenisierungsprozessen sowie nach den Triebkräften und Dynamiken in diesem Verhältnis stoßen wir auch auf die Ausführungen klassischer Vertreter der institutionellen Ökonomie. Im Rahmen des aktuellen Diskurses um eine „Soziologie der Innovation“ wird die Theorie des Ökonomen Schumpeter „als eigentliche Grundlegung sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung“ herausgestellt und gewürdigt (vgl. Braun-Thürmann 2005, S.8, vgl. Hasse 2003). Dieser Ansatz ist für die hier interessierenden Zusammenhänge aus mehreren Gründen beachtenswert. Schumpeter, der die Funktionsweise des Kapitalismus als eine dynamisch-instabile beschrieb (1993)<sup>65</sup>, war von der Widerständigkeit des Kapitalismus überzeugt, nicht jedoch von der Widerständigkeit seiner politisch-kulturellen Legitimation. Zuletzt hielt er bekanntlich seinen Niedergang infolge unbeabsichtigt produzierter innerer Widersprüche für unvermeidlich und damit auch den Sieg des Sozialismus und die Ausmerzung individueller Freiheit durch staatlichen Kollektivismus. Zumindest letzteres ist vorbei, wie wir wissen. Beachtenswert ist für diese Arbeit allerdings, dass er als Ökonom mit seinen Ausführungen den Mangel an empirischer Gültigkeit der ökonomischen Modelle zur Sprache gebracht und damit im Grunde genommen zentrale Themen und Phänomene angesprochen hat, mit denen sich die moderne Organisationstheorie und –forschung der letzten fünfzig Jahre, in Deutschland verstärkt seit den 1990er Jahren auf der Basis einer Rationalitätskritik auseinandersetzt.<sup>66</sup> Das Problem der Ungewissheit, die begrenzte Rationalität, die fortwährende und hohe Widerständigkeit, Selbstorganisation und Kontingenz des kapitalistischen Rationalisierungsprozesses, deren Kehrseite den hohen Entscheidungsdruck in Unternehmen abbildet, die aus widersprüchlichen Momenten, sich rasch verändernden Bedingungen und aus den Folgen bisheriger Entscheidungen erwachsende Unsicherheit für die Unternehmertätigkeit, die erst den Antrieb für Entscheidungen und Innovationen schafft. Als Ökonom hatte Schumpeter einen deutlichen soziologischen Einschlag bzw. eine Denkweise, die sowohl kennzeichnend für soziologische Klassiker<sup>67</sup> ist als auch in jüngerer Zeit in der Organisa-

<sup>65</sup> Original: *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York 1942.

<sup>66</sup> Hier ist für unseren Zusammenhang vor allem Ortmann als Pionier zu nennen (1990, 1995) der von zahlreichen Autoren rezipiert und aufgenommen wurde.

<sup>67</sup> Insbesondere Simmel (vgl. etwa 1905, 1908, 1909) gilt als derjenige unter den soziologischen Klassikern, dessen Sensibilität für immanente Dualismen und Ambivalenzen am deutlichsten ausgeprägt war und der ihnen am konsequentesten und radikalsten bei der Analyse sozialer Zusammenhänge nachgegangen ist. Nach Simmel sind widerstrebende Kräfte wie Öffentlichkeit und Geheimnis, Konformität und Individualität, Antagonismus und Solidarität, Anpassung und Rebellion, Freiheit und Zwang *gleichzeitig* in sozialen Wechselwirkungsprozessen anwesend und prägen dadurch das spezifische soziale Leben des betreffenden sozialen Gebildes, also bspw. einer Gruppe oder Organisation. Es muss vor diesem Hintergrund wundern, dass diese Grundlagen noch nicht explizit in die Organisationsforschung oder die Forschung zur Gruppenarbeit in Betrieben, die Domäne der Industrieso-

tionsforschung verstärkt (wieder) entdeckt wird: nämlich die prinzipielle Aufgeschlossenheit für die Wahrnehmung von strukturimmanenten Antagonismen, Dualismen, Widersprüchen und Ambivalenzen. Vorstellungen von Harmonie bzw. Gleichgewichten, wie sie in klassischen ökonomischen Modellen, aber auch in weiten Teilen der modernen Organisationsentwicklung zum Ausdruck kommen, ignorieren diese bei Schumpeter angesprochene konstitutive Bedeutung von Ambivalenzen, Antagonismen und Unsicherheit in Prozessen des Wandels, sie sind sozusagen empirisch unwirklich. Die in dieser Aufmerksamkeit begründete Thematisierung von Problemen der strukturellen Umbildung, Zerstörung und Wiederherstellung macht Schumpeter für die moderne Organisations- und Rationalisierungsforschung beachtenswert. Im Kern geht es dabei immer um die Erkenntnis, dass soziale Einheiten und gesellschaftliche Subsysteme bzw. Gesellschaft insgesamt erst durch das Vorhandensein gegensätzlicher sozialer Kräfte zu solchen werden bzw. erst durch widerstreitende Kräfte am Leben gehalten werden und zur Weiterentwicklung fähig sind. Erst durch die (Zer-) Störung, das Nichtpassen wird Fortschritt möglich,<sup>68</sup> umgekehrt mündet aber natürlich bei weitem nicht jede Störung in Fortschritt.

Nach Schumpeters Überzeugung kann sich der Kapitalismus nie in einem dauerhaften Optimum einpendeln. Auch wenn freie Konkurrenz und beste monetäre Bedingungen herrschten, wäre ein Gleichgewichtszustand undenkbar, da seine Funktionsweise ein „Prozess schöpferischer Zerstörung“ sei, man könnte auch sagen, eine beschleunigte Evolution, die ständig Strukturen „von innen heraus“ revolutioniert, demoliert und andere neue bildet, nicht nur der Wirtschaft, sondern der Gesellschaft insgesamt. „Schöpferische Zerstörung“ ist sozusagen der für die kapitalistische Dynamik konstitutive innovative Prozess oder anders gesagt, der Kapitalismus stellt den gesellschaftlichen Strukturwandel auf Dauer. Der „fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die Unternehmung schafft“ (Schumpeter 1993, S. 176).

Ein weiterer, für uns wichtiger Gedanke, liegt, wie oben bereits ausgeführt, in dem Zusammenspiel von Innovation und Nachahmung. Innovative Produkte, Konzepte, Ideen sichern den jeweiligen Unternehmen Monopolstellungen und das Privileg von Monopolpreisen. Sie ziehen immer Nachahmungsprozesse nach sich und damit Preisenkungen für diese Nachahmer. Akteure, die erfolgreiche Modelle zu imitieren bzw. zu adaptieren versuchen, haben demnach die schwierigere Ausgangsposition, weil sie auf jeden Fall geringere Gewinne für ihr Produkt oder ihre Leistung erlangen werden als der Monopolist. Dieser profitiert dagegen von der Ausbreitung der eingeführten

---

ziologie, eingegangen sind bzw. dass man hier erst in jüngster Zeit dafür sensibilisiert ist, dass Gegensätze und Widersprüche nicht nur ausnahmsweise koexistieren, sondern Normalität sind.

<sup>68</sup> Mit Bardmann gesprochen: In dieser Perspektive verdanken soziale Systeme „gerade dem Nicht-Laufen, dem Nicht-Funktionieren, den ständigen Störungen (...) ihre Dynamik, Entfaltung und Entwicklung. Das Soziale wächst an den unermüdlichen und selbst wieder unvollkommenen Reparaturversuchen seiner eigenen Unvollkommenheit“ (Bardmann 1997c, S. 56).

Technologie, des Organisationskonzepts, einer Marke usw., mit anderen Worten: dem von ihm gesetzten Standard – dem „Lock-in“. Er kann unter Nutzung dieses Vorsprungs wiederum verdeckt und mit besseren Ressourcen Anschlussinnovationen entwickeln, während er freizügig Nachahmer anlockt, Einblick nehmen lässt und es für die Konkurrenz auf Dauer unmöglich macht, nicht auf einen eigentlich „alten Hut“ zu setzen, der keineswegs langfristig modern ist. Tatsächlich erscheint dies als eine wichtige Frage im derzeitigen Rationalisierungsprozess der Automobilindustrie, die aber bisher kaum kritisch diskutiert wird. Man geht offenbar in weiten Teilen der Branche, je schärfer der Wettbewerbsdruck ist, je mehr implizit davon aus, dass die Nachahmung bewährter Konzepte und der Wandel durch den Anpassungsdruck zwingend ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben, dass die „second mover advantages“ und Konformitätsgewinne (DiMaggio 1994) den Gefahren, aber auch Vorteilen der „first mover advantages“ vorzuziehen sind. Man könnte sagen, diese Haltung ist nahezu unhinterfragbar geworden, quasi eine Institution und daher ist der Unternehmensdiskurs, wie einleitend herausgestellt, anders als er „eigentlich“ sein müsste. Eine wichtige Frage ist, ob und inwieweit Versuche der Adaption von Erfolgskonzepten und -modellen wirklich Vorteile sichern oder ob und unter welchen Bedingungen sich daraus auch extrem schädliche Entwicklungen ableiten, die die Wettbewerbsfähigkeit der fixierten Nachahmer nachhaltig einschränken. Immerhin spricht vieles dafür, dass sich jeder Unternehmer Vernebelungstaktiken einfallen lässt, die die eigentlichen Geheimnisse möglichst weitgehend schützen und lediglich „Fakes“ kooperativ preisgeben.

Mit Blick auf Schumpeter wird etwas Wesentliches deutlich, nämlich dass das Management nicht erst heute in Zeiten der Globalisierung herausgefordert ist, widersprüchliche Signale aus der Umwelt zu deuten, verschiedene Logiken und Handlungsrationitäten auszubalancieren und dass deshalb weder das Management als Akteursgruppe eigentlich strategisch im Sinne einer langfristigen Planung und zieladäquaten Wahl von Mitteln vorgehen kann, noch demzufolge Unternehmen oder Organisationen als hochintegrierte und übermäßig strategiefähige Akteure gelten können (vgl. Hasse 2003). Schumpeter wies auf die begrenzt rationalen Möglichkeiten hin, mit dieser Unsicherheit umzugehen und auf die daraus resultierende Notwendigkeit eines Gespürs von Unternehmern, wollte man dies übertragen: von Managern, für zukünftige, noch nicht evidente Entwicklungen.

Wenn Schumpeter von „schöpferischer Zerstörung“ sprach, so implizierte dies, wenn auch nicht unbedingt so von ihm explizit benannt, den Gedanken der Zirkularität von Interaktionen bzw. der Wechselwirkung, bei der die in einem Prozess entstandenen Wirkungen zu Ursachen der folgenden Prozesse werden, die wiederum insgesamt nicht kontrollierbar sind, sondern emergenten Charakters. Schumpeter verwies auf diese „reflexive“ und „emergente“ Natur des innovativen Prozesses, darauf, dass die unplanbaren und überraschenden Folgen vergangener Innovation sozusagen zum Motor für zukünftige werden. Es sei daher sinnlose Forschungsarbeit, wenn „nur das Problem betrachtet (wird, S.H.), wie der Kapitalismus mit bestehenden Strukturen

umgeht, während das relevante Problem darin besteht, wie er sie schafft und zerstört“ (Schumpeter 1993, S. 178). Was sich in einem besonderen Teil des Prozesses zu einem Zeitpunkt ereignet, also einem bestimmten Konzern oder einer Industrie „erhält seine wahre Bedeutung nur gegen den Hintergrund dieses Prozesses und innerhalb der durch ihn geschaffenen Situation.“ Momentane Unternehmensstrategien, -konzepte und -innovationen müssen deshalb in doppelter Perspektive gesehen werden: Einerseits als Ergebnis und Folge vergangener Geschichte und andererseits als Versuch eine Situation zu meistern, die sich sofort wieder ändern wird oder noch deutlicher und bildhaft ausgedrückt, als Versuch der Unternehmen, „sich auf einem Boden, der unter ihnen weg gleitet, aufrechtzuerhalten“. Unternehmer sind in dieser Vorstellung bemerkenswerterweise nur diejenigen, die sich auf dieses unsichere Terrain begeben, wohlgemerkt nicht aus egoistischen Motiven, sondern mit Blick auf die Umorganisation von Wirtschaft und Gesellschaft im Ganzen. Andere, egoistische und ausschließlich am eigenen Gewinn interessierte Akteure sind für Schumpeter allenfalls „Kapitalisten“, nicht aber Unternehmer. „Der typische Unternehmer fragt sich nicht, ob jede Anstrengung, der er sich unterzieht, auch einen ausreichenden Genußüberschuss verspricht. Wenig kümmert er sich um hedonistische Früchte seiner Taten.“ Schumpeters idealer Unternehmer ist „Pionier sozialer und politischer Revolution“, der auch vor dem System der überindividuellen Werte nicht Halt macht, sondern es durchbrechen will. Er lässt sich gerade nicht durch den Markt leiten, ahmt also nicht bloß nach, auch wenn sich sein Handeln letztlich am Markt bewähren muss, sondern setzt sich der Erfahrung von Risiken aus. Die Antizipation und Orientierung an einer unbestimmten, noch nicht realisierten, eben kontingenten Zukunft und der Instinkt für die Zeit sind seine grundlegenden Fähigkeiten und Wesensmerkmale - heute würde man vielleicht sagen: seine Kernkompetenzen. Sicher braucht er den Blick für die Norm, aber genauso das Gespür und die Intuition für noch nicht evidente Entwicklungen, den Kontakt mit dem Unbestimmbaren. Man könnte sagen, eine Art magische und dabei doch verschärfte Wahrnehmung der flüchtigen Elemente der Gegenwart und ihrer Substanz versetzt in erst in die Lage, anschlussfähiges Neues, sprich Innovationen der Zukunft anzustoßen und zu schaffen. Reine Nützlichkeitsabwägungen und -beziehungen, wie sie das Gros leitet, erscheinen gegenüber dieser notwendigen Fantastik abgestumpft. Langfristige Investitionen erweisen sich aus dieser Perspektive als unvernünftiges Handeln und auch andere, unter den meisten Ökonomen als rationales Element der Betriebsführung geltende Schutzmaßnahmen, wie bspw. Patente, zeitweilige Verfahrensgeheimnisse oder langfristig im voraus abgeschlossene Verträge müssen als nur begrenzt wirksame Zuflüchte vor dem stabil-dynamischen Sturm betrachtet werden. Alle Versuche zur Algorithmisierung wirtschaftlicher Prozesse stehen, folgt man Schumpeter, in einem kapitalistischen System auf unsicherem Grund (vgl. Deutschmann 1996, S. 328). Die einseitige Orientierung an einer bestimmten Zielsetzung beeinträchtigt immer zugleich die effiziente Verfolgung anderer Ziele.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Dies zeigt sich wiederum heute sehr anschaulich anhand von Fusionen oder „Welt-AG-Strategien“.

Die kapitalistische Realität zeigt sich in diesem Verständnis als resistent gegen Beherrschungs- und Steuerungsfantasien. Sie kommt einem Großgeschehen gleich, das nicht mit historischen Absichten vorangetrieben werden kann und in dem Märkte das Ansinnen abschütteln, sie steuern zu wollen oder in eine von außen herangetragene Zweckordnung einzufügen.<sup>70</sup> Der „Clou“ an Schumpeters Ausführungen ist nun – und darin besteht die Verbindung zu den Leitbildern, die Rationalisierung rahmen: Auch die immateriellen Bedingungen der Marktwirtschaft, ihre mentalen und kulturellen Voraussetzungen sind von diesem Prozess schöpferischer Zerstörung erfasst, so dass der Kapitalismus nicht nur die Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse umwälzt, sondern auch diesen Grund von symbolisch aufgeladenen Annahmen und Zuschreibungen, auf dem er ruht, fortwährend unterminiert. Letztlich stellt er sich als höchst vieldeutige Tatsache dar, der sich als Fläche kultureller Projektionen anbietet. Er scheint von der Verschiedenheit und Gegensätzlichkeit und Konkurrenz dieser Projektionen und der damit einhergehenden institutionellen Ordnungen zu leben. Das fügt sich ein in die Beobachtung, dass die in neue Rationalisierungs- und Organisationskonzepte eingehenden Chiffren, Botschaften und Leitbilder im Globalisierungs- und Rationalisierungsdiskurs nicht weniger werden, sondern dass offensichtlich immer mehr Varianten kursieren, die, wie es von Deutschmann behauptet und beobachtet wird, mit zunehmender Beschleunigung auftauchen und tendenziell – das ist die zentrale, letztlich empirisch einzulösende Behauptung – ins Leere laufen. Diese Argumentation soll nachfolgend näher beschrieben und diskutiert werden.

### ***3.3.2. Die „Mythenspirale“: die Übersetzung kapitalistischer Dynamik in konkretes Innovationshandeln***

Deutschmann (Deutschmann 1997, 2001c) hat im Rückgriff auf diverse Ansätze und Theorien die kapitalistische Dynamik als diskontinuierlich-zyklische Bewegung des Aufstiegs und Niedergangs von Leitbildern neu interpretiert, als eine sich zunehmend schneller drehende Mythenspirale, die sich in das Bild der sich selbst nährenden Sisyphusarbeit fassen lässt. Bekanntermaßen gibt es dabei zumindest keinen absehbaren Ausgang bzw. kein Ende. Ins Spiel kommt dabei eine Reihe inspirierender Ansätze: Es ist Schumpeters Gedanken der „schöpferischen Zerstörung“, weiter die diesem Gedanken nahe stehenden Simmelschen Ausführungen zur „Philosophie des Geldes“ und zur „Philosophie der Mode“ sowie Bausteine der hier bereits eingeführten (konstruktivistisch fundierten) neo-institutionalistischen Konzepte neben mikropolitischen Grundannahmen, gerahmt von einer Re-Interpretation des Marxschen Kapitalbegriffs.

Deutschmanns Entwurf soll nun näher ausgeführt, gewürdigt und bereits mit Blick auf die für die GPS signifikante Bündelung unterschiedlicher Rationalisierungsansätze und -methoden kritisch besprochen werden. Das Modell der Mythenspirale mit seinen Implikationen an dieser Stelle zu skizzieren erscheint mir sinnvoll, weil es sowohl auf die theoretischen Grundannahmen als auch auf relevante Klassiker Bezug

<sup>70</sup> Das trifft für die monarchische Selbstbereicherung zu, für Zünfte und Stände ebenso wie für planwirtschaftliche Visionen oder die faschistische Staatswirtschaft.

nimmt und sie auf die Frage zuspitzt, wodurch und worauf hin eigentlich das durch interagierende Akteure angetriebene Entstehen und Verfallen von Wissen im kapitalistischen Rationalisierungsprozess begründet und ausgerichtet ist. Allerdings soll nachfolgend auch deutlich werden, dass das Modell selbst spezifische Schwächen und Widersprüche aufweist, die von den Neo-Institutionalisten und den Berger/Luckmann'schen Beiträgen mit übernommen werden, dass es Fragen zum Teil oder ganz offen lässt oder anders gesagt: weitere Fragen und Gegenannahmen nahe legt.

Interessant ist das Modell für uns, weil es auf „erfolgreiche“ Institutionalisierungsprozesse und den Prozess des „Lock-in“ (Verriegelung) verweist, aber auch auf den Umbruch von Rationalisierungsleitbildern durch die ungeplanten Nebeneffekte und die dadurch erst in Gang kommende Erschaffung und Konstruktion neuer Ideen. Dies impliziert, wie angedeutet, etliche Aspekte, auf die bereits Simmel – bei ihm als Folgen der reifen Geldwirtschaft gefasst – hingewiesen hat.<sup>71</sup> In den Blick kommen Aspekte, die für die Behandlung der Frage nach dem Aufkommen und wieder Verschwinden aktueller Managementkonzept Bedeutung haben: Das „ungeduldige Tempo“ bzw. der „fiebrhafte Wechsel“ von Konzepten, die Eingliederung der Mode in das System der Wirtschaft, das Phänomen der Lähmung bzw. Erstarrung von Ausschnitten sozialer Realität und die damit zusammenhängende unausweichliche und sich ständig erweiternde Kluft zwischen intendierten Zielen und tatsächlichem Handeln, zwischen abstrakten Formen und Inhalten sowie die Eigendynamik unintendierter Folgen, der Bedeutungszuwachs von symbolischen publikumswirksamen und dabei gleichzeitig realitätsfernen Inszenierungen, das damit verbundene Entstehen neuer Industriezweige, die sich ausschließlich der Erfindung von Moden widmen - heute: den Unternehmensberatungen als Erfinder von Organisationsmoden. Gleichzeitig ignoriert das Modell, wie es auch allgemein den Neo-Institutionalisten vorgeworfen wird (Kondra/ Hinnings 1998), die für Schumpeter, aber insbesondere für Simmel spezifische Grundannahme ständig im Fluss befindlicher, also eher instabiler und eher multipler, konkurrierender Institutionen.

Mit der Mythenspirale wurde ein konstruktivistisch fundiertes Modell in die Diskussion eingebracht, das die Übersetzung der kapitalistischen Dynamik in konkretes Innovations- und Rationalisierungshandeln erklären soll und dabei, über den Konstruktivismus und die These der selbstreferentiellen Konstitution technischer und organisatorischer Strukturbildungen hinaus, verdeutlicht, dass „die Konstruktion technischer und organisatorischer Systeme durch die Akteure keine selbstgenügsame Aktivität ist“, sondern dass diese Konstruktionen dem Umweltdruck bzw. dem Prozess „schöpferischer Zerstörung“ ausgesetzt sind, der ihre Resultate immer wieder „hinweg-

71

Wie erwähnt in seiner Philosophie der Mode und Philosophie des Geldes, aber auch in den Ausführungen zur Tragödie der Kultur (später sprach Simmel von der Pathologie der Kultur), die darin besteht, dass die einmal geschaffenen Strukturen sich verselbständigen, kaum noch eine Beziehung zu ihren „Schöpfern“ haben und sich letztlich gegen den Menschen und seine Individualisierungs- und Schöpferbestrebungen wenden. Simmel sieht den Konflikt darin, dass „persönliche Werte in einer Dimension gesucht werden, in der sie in keiner Weise existieren“ – spricht: wenn bspw. kulturelle Fortschritte im technischen Fortschritt gesucht werden.

spült“ (Deutschmann 2001c, S. 142). Mit anderen Worten, es geht bei Deutschmanns typisierender Beschreibung der „Mythenspirale“, der zirkulären Generierung und Vernichtung von neuen Rationalisierungstechnologien und -leitbildern, um das Zusammenspiel von Umwelteinflüssen und deren Herstellung bzw. Verarbeitung in Organisationen unter der Annahme, dass die aus diesem Zusammenhang hervorgehenden Innovationen mitsamt den sie rahmenden Leitbildern vom kapitalistischen Anspruch auf Kapitalwachstum getrieben sind und auf eine imaginäre Ur-Vision, nämlich die „Verheißung absoluten Reichtums“ hin entworfen werden. Die Bildung neuer Leitbilder und die Erzeugung neuer Produkte sowie neuen Produktions- und Organisationswissens werden nach dieser Interpretation also erst durch die „Verheißung des absoluten Reichtums“ herausgefordert. Dabei scheint diese Ur-Vision bzw. ihre Abkömmlinge so viel integrative Kraft mobilisieren zu können, dass sie die Kontrolldefizite, die ja unausweichlich im Zuge von gesellschaftlichen Differenzierungs- und Deregulierungsprozessen auftreten, kompensieren und re-kanalisieren kann. Allerdings gibt es Gründe, dieser Vorstellung eines generell akzeptierten und zusammen schweißenden Wertekanons zu widersprechen.

### *3.3.2.1. Das Zyklusmodell*

Historische Innovationszyklen lassen sich nach Deutschmanns Vorschlag anhand von vier typisierenden Phasen rekonstruieren (Deutschmann 2001c, S. 146f.): Was zunächst mehr aus Zufällen, spielerischen Neigungen und Phantasien als aus rationaler Logik einzelner oder miteinander kooperierender Erfinder als „Basisinnovation“ hervorgeht (1) wird schrittweise konkretisiert, weiterentwickelt und durch Nachahmungsprozesse verbreitet (2). „Je breiter die sozialen Kreise werden, die ein Paradigma zieht, desto mehr nähert es sich dem Stadium der >Institutionalisierung<“ (3). Das in dieser Phase verkörperte Wissen gewinnt den Status von Standardwissen. Die Institutionalisierung des Leitbildes, sprich die Phase des Lock-in ermöglicht rationales, zielorientiertes Handeln, ist aber selbst nicht rational ableitbar. Mit der Institutionalisierung verliert das Leitbild sukzessive seine „innovative Aura“ und seinen Verweisungscharakter, es kann keine neuen Horizonte mehr aufzeigen. Dadurch dass Leitbilder bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten einer Technologie selektieren und andere ausblenden, entstehen zwangsläufig immer unbeabsichtigte Wirkungen, die jetzt zunehmend hervor treten. Mit der Institutionalisierung und Verriegelung, dem „Lock-in“, der Festlegung zukünftiger Entscheidungen durch vergangene Investitionen (vgl. Ortmann 1995, S. 151 f.) setzt ein Zustand der „Sklerose“ ein, was soviel bedeutet, dass Arbeit keinen Mehrwert und keine wirklichen Verbesserungsinnovationen mehr hervorbringt, keinen „absoluten Reichtum“ mehr generiert, sondern nur noch gegenständlichen, das heißt: „kosmetische Modifizierungen“ eines ausgereiften Produkts oder einer Produktionsorganisationsform. Dies markiert die Phase des Niedergangs in der Karriere des Leitbildes (4). „Unternehmerisch totes Wissen“ würde in diesem Szenario gegenüber dem risikoreichen unternehmerischen Zugriff auf das Unbestimmbare dominieren, der ja Voraussetzung für den Fortschritt ist (vgl. Deutschmann 2001c, S. 128).

Was bis zu einem Zeitpunkt als „Best Practice“ des Organisierens gegolten hat, verliert also mit zunehmender Institutionalisierung und Veralltäglicung, mit der Konzentration auf bestimmte Aspekte an Schubkraft für Profit und Wachstum, wird im Hinblick auf die nicht genutzten Möglichkeiten und „blinden Flecken“ kritisiert und hinterfragt und in Konkurrenz zu neuen Technologien und Organisationskonzepten gesetzt. Um es an dieser Stelle mit Simmel zu verdeutlichen: „Jedes Wachstum einer Mode treibt sie ihrem Ende zu, weil sie dadurch die Unterschiedlichkeit aufhebt“ (Simmel 1905, S. 16f.). Die Verbreitung eines ganz bestimmten Wissens, seine Standardisierung und die damit wiederum einhergehende Differenzierung führen also demnach gerade zur Vernichtung seines Sinns. Neue Leitlinien lassen sich im Kreislauf der „Mythenspirale“ als Reflexion der jeweiligen „blinden Flecken“ des alten Paradigmas interpretieren. Durch ihre jeweils selektive Betonung eines Problemaspekts gehen sie zwangsläufig mit Ausblendungen und Begrenzungen einher, woraus wiederum unerwartete Probleme resultieren, die nur massiv genug werden müssen, damit der Blick auf ein neues Modell gelenkt wird und das etablierte Modell „umkippt“. „Umkippen“ bedeute, so Deutschmann, nicht linear, dass die im Rahmen des alten Leitbildes angesammelten Wissens- und Erfahrungsbestände völlig negiert werden (können), sie würden jedoch in jedem Fall, zumindest eine Zeit lang, entwertet und schließlich möglicherweise in neuer Weise weiter entwickelt.

Das eigentlich Bezeichnende für die gegenwärtigen Entwicklungen kann, folgt man Deutschmann, darin gesehen werden, dass die Konzepte sich in den letzten Jahren zunehmend schneller abwechselten. „Es zeigt sich eine Tendenz zu immer rascherer Drehung der Mythenspirale“ (Deutschmann 1996c, S. 335). Dies bedeutet eigentlich, dass von einem zunehmend beschleunigten „Durchlauf“ der Genese, des Aufschwungs, Niedergangs und der Krise innovativen Produktionswissens ausgegangen werden müsste. Aber woraus bezieht diese Beschleunigung ihre Antriebskraft? Es sind, das lässt sich aus Deutschmanns Ausführungen ableiten, wesentlich die ungeplanten und wohl immer unüberschaubareren Effekte der durch die Idee des „absoluten Reichtums“ selbst geschaffenen Produkt- und Produktionsinnovationen und die durch sie in Gang gesetzten Prozesse, die zu immer neuen Ideen und Entwürfen verleiten, provozieren und zwingen.

### 3.3.2.2. *Anschließende Überlegungen, Fragen und Kritik*

Die von Deutschmann getroffene Annahme eines sich selbst beschleunigenden, gleichzeitig spiralförmigen Prozesses ist an sich so neu nicht. Es liegt auf der Hand, dass die Beschleunigung wesentlich auf der Verbreitung neuer Kommunikationstechnologien beruht, durch die der Informationsaustausch im Globalisierungs- bzw. Vernetzungsprozess erst ermöglicht wurde und durch die Möglichkeiten der Nachahmung und der Diffusion potenziert wurden (vgl. Hasse 2003, S. 46). Die Vorstellung des Vollzugs von immer neuen Runden, die zwar sinnlos scheinen mögen, weil die Linie spiralförmig immer wieder an denselben Punkt zurückkehrt, eben ein Stück „weiter vorne“, ist eine bekannte philosophische Figur, die vielfältig aufgegriffen



wurde und wird, wenn es um Erklärungsversuche der Dynamiken bzw. Regelmäßigkeit von Prozessen geht. Das Muster des Aufstiegs und Abstiegs von Leitbildern findet sich auch in anderen Erkenntnissen der neueren Diffusionsforschung, auch aus dem neo-institutionalistischen Forschungsterrain (bspw. Tolbert/Zucker 1996). Untersuchungen von Fragen der Übernahmebereitschaft neuer Technologien reichen bis in die 30er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück (vgl. Hasse 2003, S. 43f., Braun-Thürmann 2005). Überlegungen zur Eigendynamik von Diffusionsprozessen als auch Zyklusmodelle ähneln sich in der Grundargumentation. Als Normalverlauf gilt ein s-förmiger Verlauf, was bedeutet: ein langsamer Einstieg (1) mit einer hohen Bedeutung von Pionieren, die rasche Verbreitung hauptsächlich getrieben durch solche Pioniere bzw. Trendsetter (2) und langsames Abklingen der Übernahme technischer Innovationen.

Deutschmann wurde dahingehend kritisiert, dass er mit dem Modell der „Mythenspirale“ letztlich doch eine zyklische gesellschaftliche Entwicklung unterstelle, die sich aber mit der Denkfigur der Kontingenz nicht vertrage (vgl. Minssen 1999, S. 47f.). Damit geht ein Verständnis von Organisation und derzeitigem Wandel einher, das zu hinterfragen ist. Während Deutschmann den „Sprung“ zu einer neuen Form idealtypisch erklärt und dabei implizit unrealistisch viel Konsens und Harmonie im Binnengefüge von Gesellschaft und Organisationen unterstellt, vernachlässigt er Fragen, die weniger vom Grundgedanken der Ordnung als von dem der Unordnung in Organisationen ausgehen. Widersprüche und Differenzen, mit denen Organisationen als Aktionszentren der Gesellschaft und die Akteure selbst aufgrund ihrer Einbettung in die gesellschaftliche Differenzierung, Pluralität und Zerrissenheit unweigerlich zu tun bekommen, werden bei dieser Vorstellung offenbar durch die Kraft von Glaubensvorstellungen, in Form von Leitbildern, absorbiert und integriert.<sup>72</sup> Der Widerspruch liegt darin, dass Deutschmann den emergenten Charakter des Rationalisierungsprozesses betont und doch gleichzeitig von relativen geordneten Phasen, von festen Strukturen und klaren Orientierungen ausgeht. Aber genau dies – die Festigkeit, Konsistenz bzw. Stabilität von Institutionen und handlungslenkenden Glaubensvorstellungen – kann infrage gestellt werden. Sowohl der Blick auf Simmels Ausführungen als auch auf die derzeit bekannten aktuellen und sich abzeichnenden empirischen Realitäten legen andere Schlüsse nahe. Dies betrifft insbesondere die Diversität und Zersplitterung der Interessen und Institutionen und die Auffassung, dass die Dinge mehr im Fluss bzw. flüchtiger sind als es jedes Zyklusmodell suggeriert.<sup>73</sup> Ein Mini-

<sup>72</sup> Diese Grundannahme wird auch von Minssen vertreten (vgl. Minssen 1999, S. 53): „Sich fundamental widersprechende Deutungsmuster stellen eine Ausnahme dar und dürften, wenn überhaupt, nur in Situationen extremer Krisenhaftigkeit nachweisbar sein, in denen die kulturellen Grundlagen der Organisation insgesamt auf dem Prüfstand stehen“. Genau dies wird uns beim Fall begegnen.

<sup>73</sup> Simmel spitzte den gleichen Gedanken noch mehr zu: in seiner Vorstellung befanden sich alle Erscheinungen im Fluss. „...in der Wirklichkeit selbst dauern die Dinge überhaupt keine Zeit, durch die Rastlosigkeit, mit der sie sich in jedem Moment der Anwendung eines Gesetzes darbieten, wird jede Form schon im Augenblick ihres Entstehens wieder aufgelöst; sie lebt sozusagen nur in ihrem Zerstörtwerden, jede Verfestigung ihrer zu dauernden – wenn auch noch so kurz dauernden – Dingen ist eine vollkommene Auffassung, die den Bewegungen der Wirklichkeit nicht in deren eigenem Tempo zu folgen mag“ (Simmel 1900, S. 583).

mum an Ordnung stellt sich zweifelsohne her, wenn die Organisation sich nicht auflöst, aber es fragt sich wie und welche.

„Sämtliche linearen Phasenmodelle basieren auf der Annahme, dass der gesamte Innovationsprozess aus zeitlich aufeinander abfolgenden und distinkt unterscheidbaren Einheiten besteht. Beide Aspekte – der chronologische Ablauf und die Vorstellung von distinkten Phasen – werden von der neueren Forschung hinterfragt und relativiert“ (Braun-Thürmann 2005, S. 37). Nach den Erkenntnissen der Diffusionsforschung wird die Bereitschaft zur Übernahme von Innovationen dann wahrscheinlich, wenn die Adressaten bereits viele andere Innovationen aufgenommen haben. Gleichzeitig wurden Hinweise darauf gegeben, dass sich die weitere Ausbreitung von Innovationen stark verlangsamt und unwahrscheinlicher wird, wenn eine gewisse Sättigungsrate erreicht ist. Die verbleibende Minderheit der Nicht-Nutzer ist demnach nur schwer erreichbar. Aber warum ist dies so? Warum sind einige potentielle Adressaten unerreichbar, warum verweigern sie sich den Anpassungszwängen und mit welchen positiven und/oder negativen Folgen haben sie zu rechnen? Es ist weiterhin nicht klar, welche Regulierungen und Effekte sich bei denjenigen Organisationen abzeichnen, die mehr aufnehmen und erproben als andere, weil sie möglicherweise über eine größere Routine der Adaption verfügen. Nach welchen Kriterien wird unter welchen Bedingungen selektiert und wie unterscheiden sich diesbezüglich Organisationen und ihre Subeinheiten? Diese Fragen sind bis jetzt sowohl theoretisch wie empirisch noch weitgehend offen.

### 3.3.2.3. *Kapitalismus als Religion*

Deutschmanns Argumentation hinsichtlich der latenten Antriebskraft hinter der beschriebenen Mythenspirale ist in Anlehnung an eine Idee Walter Benjamins so provokant wie plausibel: Der Kapitalismus ist demnach nicht als Anpassung der wirtschaftlichen an die religiöse Ethik des Protestantismus zu interpretieren (wie Weber im Wesentlichen ausgelegt wurde), sondern der Kapitalismus kann *als* Religion bzw. mehr noch als ihre Überbietung und Steigerung begriffen werden „insofern der Mensch jetzt selbst an die Stelle Gottes tritt und seine Allmacht noch überbietet“. Daraus resultiere die Energie, die das Geschehen so dynamisch macht. In der Religion würde, so Deutschmann, das kreative Potenzial des Menschen in Gestalt des Schöpfergottes nur angeschaut, im Kapital würde es zu einem die ganze Welt durchdringendem Imperativ“ (Deutschmann 2001c, S. 117-118). Der traditionelle Jenseitsglaube komme dabei in die Defensive, Handeln besinne sich auf die diesseitige Welt zurück. Die für den Menschen mögliche Erfahrung des Göttlichen würde für ihn umso echter, je mehr sie sich vom bloßen Erleben löse: „letztgültig nur durch Arbeit“ (a.a.O.). Arbeit ist die praktische Antwort auf die im Geld verkörperte „Verheißung des absoluten Reichtums“ als „Traum individueller Verfügung über die Totalität menschlicher Möglichkeiten“ (a.a.O., S. 179), als letzter großer Religion der Moderne.

Der mit Hilfe der Religion, insbesondere des Protestantismus zur Macht gelangte Kapitalismus verdrängt also nach dieser Auslegung nicht die Einflussosphäre der Religion, der Kapitalismus nimmt den Einzelnen nicht eine Instanz, die ihnen hilft, die in ihren Alltag eindringenden „kalten Skeletthände rationaler Ordnungen“ (Weber) auf Distanz zu halten - wie üblicherweise gedeutet - sondern er beschert den Menschen eine neue Religion, der sie aber auf Gedeih und Verderb ausgeliefert sind, der sie nichts mehr entgegen zu setzen haben. Das „stahlharte Gehäuse“<sup>74</sup> des entfesselten Kapitalismus wird gewissermaßen weichgespült mit Heilsvisionen in Form immer neuer Organisationsmoden und Mythen. Nur weil das so ist, weil der Kapitalismus nicht nur entzaubert, sondern neuen religiösen Sinn stiftet und raffinierter verzaubert, funktioniert er so gut und expandiert unaufhaltsam. Es ist klar, dass in dieser Deutungsvariante der individuelle Freiheitszuwachs, auch und gerade in Organisationen, lediglich eine Art Einbildung bzw. raffinierte Täuschung sein kann. Man kann hinzufügen: Dies ist wiederum anschlussfähig an die neo-institutionalistischen Provokationen Brunssons wie an das Theorem der Individualisierung, in deren Zuge der Mensch gezwungen wird, sich selbst immer wichtiger zu nehmen und sich in seiner Besonderheit handelnd auszudrücken, denn nur darüber scheint er sich in den Statuskämpfen letztlich entscheidende Vorteile verschaffen zu können.

Deutschmann geht es offenbar um die imaginären Dimensionen von Geld und Kapital, die im Shareholder-Value-Kapitalismus unverkennbarer als je zuvor zutage treten, und ihr „tätiges Gegenstück“ (a.a.O., S. 92): die menschliche Arbeitskraft, mit deren Kommerzialisierung der „Geldnexus sich nicht mehr nur auf fertige Waren“ erstreckt, sondern „seine eigene Voraussetzung“ einholt: „die Kreativität menschlicher Arbeit“. Erst das Arbeitsvermögen kann demnach den im Geldvermögen angelegten Anspruch auf absoluten Reichtum realisieren. Die Pointe ist: Ähnlich wie bei der Religion bedarf es jedoch der immer neuen Deutung durch unternehmerische „Visionen“, die die Verheißung des absoluten Reichtums auf ein Maß klein arbeiten, das dem Handeln zugänglich ist. Diese Visionen kommen und gehen wie religiöse Bewegungen, in ihrem Charakter als quasi heiliges Wissen bedürfen sie der Transformation in handlungsleitendes Alltagswissen durch entsprechende Instanzen bzw. Akteure. Die Merkmale religiöser Heilslehren mit ihren spezifischen Ritualen, Rollenverteilungen, Auf- und Abstiegen lassen sich demgemäß genauso im Prozess der Entstehung, Vermittlung, Festigung und Widerlegung von Rationalisierungswissen wieder finden. Hier wie das gibt es die „Propheten“ der Idee, die „Priester“, „Zauberer“ und die „Gemeinde“. Deutschmann hebt in diesen Ausführungen auf die „Invasion der Berater“ ab, die immer neu geschaffene „Heilslehren“ bzw. Moden anbieten, als deren Vermittler auftreten, dabei jedoch Unternehmer, sprich die heutigen Manager als ihre Platzhalter in eine neue Unmündigkeit und in Abhängigkeiten hineintreiben und so maßgeblich zur Entzauberung der Führungskräfte beitragen. Auch dies, die Generierung und der Bedeutungsgewinn von Erfindern und Industrien, die aus-

<sup>74</sup> Die Metapher „the iron cage“ wird ja wie oben erwähnt auch im Kontext der Erklärung der „organisationalen Felder“ von Di Maggio/Powell aufgegriffen“ (vgl. Di Maggio/Powell 1983, in deutscher Version 2000 erschienen).

schließlich mit der Ausführung und Verbreitung von Moden beschäftigt sind und insofern regulierende Funktionen haben, ist, wie oben erwähnt, ein aus den Simmel'schen Ausführungen wie auch den neo-institutionalistischen Ansätzen abgeleitetes Argument. Ob die Urteilskraft von Führungskräften aber tatsächlich so geschwächt und auf ein derart geringes Maß reduziert ist, wie Deutschmann es wiederum in der Tradition der kritischen Theorie beklagt und beschwört, muss genauso bezweifelt und wohl mit mehr empirischer Bodenhaftung betrachtet werden. Einfluss ergibt sich – bei allen Entzauberungen und Ernüchterungen von Eliten und hingehaltenen Quasi-Eliten<sup>75</sup> – schlicht aus der Angewiesenheit der Unternehmen auf die Führungskräfte, ihre Loyalität, ihr kreatives Potenzial und implizites Wissen, durch das Anschlüsse an Neues erst möglich werden. Der Widerspruch ergibt sich m.E. daraus, dass Deutschmann die Notwendigkeit der vielen kleinen Handlungsschritte herausstellt und doch scheint er vor allem den mittleren und unteren Führungskräften insgesamt nicht mehr allzu viel Gestaltungswillen und -kraft zuzutrauen, den Beratern trotz ihres unverkennbaren Bedeutungsgewinns dagegen tendenziell zuviel handlungsrelevantes Wissen. Obwohl Deutschmann von Akteuren und ihrem kreativen Potenzial spricht, unterschätzt er m.E. die Diversität, Widersprüchlichkeit und Gegenläufigkeit von Wahrnehmungen, Ideen, Vorstellungen und Handlungszwängen im Rationalisierungsprozess. Das ist schon insofern der Fall, weil Unterschiede im Symbolgebrauch schon lange Folge sowohl der vorberuflichen, privaten als auch der ausbildungs- und berufsspezifischen Sozialisation sind. Zudem können Heilslehren der Wirtschaft, wie Religion dies immer auch war, zumindest auch ein probates Mittel im Kampf um Macht werden. Man bedient sich ihrer in diesem Fall möglicherweise nicht unbedingt deshalb, weil man daran uneingeschränkt glaubt, sondern weil es für das eigene Be-

75

In Unternehmen hat die Dezentralisierungswelle der 1990-er Jahre zu vielen Ernüchterungen geführt. Eine der größten Enttäuschungen dürfte für viele männliche und insbesondere weibliche „PotentialträgerInnen“ gewesen und nach wie vor anhaltend sein, dass Aufstieg *trotz* Leistung nur noch für eine kleine Gruppe möglich ist und sich selbst unter den deutlichsten Gewinnern das Bewusstsein herausgebildet hat, dass nichts, vor allem nicht die eigene Position auf Dauer erworben ist und alles in Frage gestellt ist (vgl. Faust et al. 1998, 1999; Hartmann 2002). Trotz aller proklamierten Transparenz durch entsprechende Personalinstrumente bleibt undurchsichtig, wie Beförderungen, vor allem im oberen und Top-Management eigentlich zustande kommen. Verwirrung und Enttäuschung schafft auch die Tatsache, dass Frauen trotz aller Frauenförderung und trotz der formalen Attestierung von „Potenzial“ in der Regel über die mittlere Führungsebene nicht hinaus kommen, dass sie nach der Geburt von Kindern zwar den formalen „Besitzstand“ (sie gelten bspw. als Teamleiterin) wahren, aber tatsächlich durch entsprechende Aufgaben degradiert werden (nur 5% der weiblichen Führungskräfte besetzen im untersuchten Konzern nach der Geburt von Kindern wirklich wieder reale Führungspositionen, 95% gelten als „Besitzstandsträgerinnen“) – „dynamische Karrieremöglichkeiten“ gibt es nur bis vierzig, demnach wundert es nicht, dass sich Mitarbeiter danach auf Tätigkeitsverteidigungen verlegen, was kaum mehr innovative Potenziale erwarten lässt. Es liegt auf der Hand, dass Steuerungsinstrumente wie die der Leistungsbemessung (Leistungsbeurteilung bzw. Zielvereinbarung) enorme subjektive Bewertungsspielräume zulassen und deshalb weniger objektiv sind als behauptet und weithin geglaubt (auch das wird im GPS-Projekt ein Thema). Leistung, so ein Schluss von Hartmann (2002), „lohnt“ sich nur bis zu einer bestimmten Hierarchiestufe – vor allem auf der Leiter nach weiter oben greifen demnach andere Selektionsmechanismen. Das, was bereits Anfang der 90-er Jahre in kritischen Studien konstatiert wurde, wird zunehmend unbestreitbar: Die Zunahme schichtspezifischer Determination von Schul- und Erwerbskarrieren im Prozess der Individualisierung. Statusunterschiede kommen nicht allein durch Leistungsdifferenzen zustande, sondern durch soziale Herkunft, Habitus und – Geschlecht, mit anderen Worten: durch nach wie vor wirkende Klassenfilter bzw. ständische Strukturen. Vor allem die Wirtschaftselite rekrutiert sich aus dem eigenen – und das heißt: männlichen – Bestand. Dazu gehört auch, dass Statusunterschiede umso massiver über das Leistungsargument legitimiert werden.

stehen und Fortkommen unvermeidlich scheint, „scheinheilig“ zu tun, als ob man daran glaube.

#### *3.3.2.4. Langwierige Krisen- und Umbruchsprozesse und Koexistenz von Leitbildern*

Es wurde oben bereits bemerkt: Modelle können bekanntlich immer nur als Annäherung an die Wirklichkeit verstanden werden. Sowohl das Modell der Mythenspirale selbst wie auch die nahe liegende Kritik an ihm lassen sich für weitere Überlegungen und empirische Untersuchungen aktueller „ganzheitlicher“ Produktions- und Managementkonzepte und ihrer Implementierung nutzen. Es wurde bereits erwähnt: Was im Modell typisiert, harmonisch, wohl strukturiert und übersichtlich daher kommt, ist empirisch wohl gerade nicht so der Fall. Eher handelt es sich um ein hoch komplexes Geschehen, das den Blick auf die Ambivalenzen und grundlegenden Gegensätze hinsichtlich der Interessen, Ideale und bevorzugten Lösungsstrategien von Akteuren nötig macht, darauf, wie in einem zirkulär-interaktiven Prozess Wahrnehmungen, Erwartungen, Fakten nicht einvernehmlich, sondern konkurrierend, konfliktär, uneindeutig, mehrdeutig und oft unter kurzweiligen und erschütterbaren Konsensillusionen ausgetauscht und geschaffen werden. Dieses erwartungsgemäß eben nicht wohl geordnete, sondern diffuse, reibungs- und konfliktreiche Geschehen ist nicht nur für ein klar abgrenzbares Krisenstadium von Leitbildern anzunehmen, sondern mehr oder weniger auch für das Stadium ihres Aufkommens, ihrer Veränderung, Umgestaltung und auch im Zuge ihrer Verbreitung und Institutionalisierung – gerade dann, wenn inkonsistente Konzepte und Ansätze immer turbulenter kursieren und darauf drängen, aufgenommen werden. Es ist aufgrund der bisherigen Ausführungen evident, dass der gesamte Prozess der Rationalisierung heute tendenziell anomisch, ungeregelt und insofern instabil ist. Wo Abweichung massenhaft auftritt, werden Normen und Standards obsolet, wird Anomie Normalität, kann abweichendes Verhalten als Gruppennorm den Zusammenhalt von Gruppen und neu formierten Koalitionen fördern. Anzunehmen ist auch, dass die „Gesetzlosigkeit“ zunimmt, die alte Ordnung also paradoxerweise bröckelt, je mehr Ordnung wiederum durch strenge Gesetze (in Form von Standards) unter dem „Dach“ diverser Leitlinien hergestellt werden soll. Die kursierenden, widersprüchlichen und unter einem Dach versammelten Leitbilder schaffen vermutlich nur noch begrenzt Ordnung und Orientierung. Sie treten nicht geordnet ab und auf, sondern synchron und diffus. Sie werden nicht nur in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlich aufgenommen und angewandt, sondern die Differenzierung vollzieht sich bereits zwischen den einzelnen Einheiten eines Unternehmens. Es ist weniger von einem grundsätzlich zunehmend schnelleren Verglühen von Leitbildern und einem geordnetem Nachrücken auszugehen als ihrer konflikthaften Liaison und Anhäufung, was nicht weniger, sondern mehr Probleme erwarten lässt.

## 4. Radikaler Strukturwandel und neue Dynamiken in der Automobilindustrie

### 4.1. Schlüsselindustrie zwischen Kosten- und Innovationswettbewerb

Das Auto ist selbstverständlicher Teil des Alltagslebens moderner Gesellschaften geworden. Es ist für viele Käufer und Mitarbeiter in den Automobilunternehmen *das* Produkt mit dem höchsten finanziellen und vor allem emotionalen Wert. Daran ändert auch nichts, dass es Lebensstile erleichtert und fördert, die alles andere als ressourcenschonend und stadtverträglich sind (vgl. dazu Canzler/ Schmidt 2003). Gesellschaftlich hoch eingestufte Werte sorgen dafür, dass an automobiler Mobilität festgehalten wird, auch wenn sich eine Vielzahl von Gründen, von der Verteuerung der Mobilität über den Einfluss politischer Krisenherde bis zur Unsicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und Lohnkürzungen, belastend auf die Kaufkraft und -neigung auswirkt. Das „Zeitalter des Automobilismus“ scheint noch lange nicht vorbei – allen anders lautenden Prophezeiungen und Kritiken der letzten Jahre zum Trotz. Und auch die Prognosen, dass Europa und insbesondere Deutschland bald keine Rolle mehr in der Branche spielen würden, sind mittlerweile wieder entkräftet. Westeuropa wird, neben den USA, nimmt man eine aktuelle Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) ernst, „aller Wahrscheinlichkeit nach auch in Zukunft die Kernkompetenzen der Forschung und Entwicklung und der Organisation der Wertschöpfungsketten besitzen“ (Pries 2006, S. 23).

Die Automobilindustrie kann entgegen mancher Prognose immer noch, nach den Höhenflügen und Abstürzen der New Economy umso mehr und erneut als machtvolleres Laboratorium industrieller und gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen und des Wandels von Organisation und Arbeit angesehen werden. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass es selbst für hartgesottene Marktkenner zunehmend schwieriger geworden ist, die Konturen des Marktverlaufs einzuschätzen. Bereits in 2002 wurde im Jahresbericht des VDA (Verband der Automobilindustrie) konstatiert, dass sich die Schwäche auf dem deutschen Inlandsmarkt schon seit Jahren zeige (Gottschalk 2002, S. 3).<sup>76</sup> Die Lage hätte sich widersprüchlicher, sprunghafter und unübersichtli-

<sup>76</sup> Über Absatzprobleme können auch „Frühbucherrabatte“ und Sonderkonditionen nicht wirklich nachhaltig hinweg helfen. Bei VW waren bspw. im Frühsommer 2004 bis zu 8% Rabatt möglich, bei Opel bis zu 10%. Die Konkurrenz aus Frankreich bot noch deutlich höhere Nachlässe – mit anderen Worten: die Rabattschlacht kam in 2004 voll in Gang und sollte nach Einschätzung von Experten weiter steigen, insofern sich der Markt nur schwach erholt und massive Überkapazitäten in Europa in der Größenordnung von 4 bis 8 Millionen Fahrzeugen gegeben seien (Experten Auskunft: FH Nürtingen). Betroffen waren vor allem die Massenhersteller bspw. Opel, wo man schon seit Jahren trotz gewaltiger Sparmaßnahmen und Arbeitsplatzabbaus schwarze Zahlen schrieb. Selbst im oberen Preissegment wurde die Luft dünner: Das Geschäft wurde dort in den vergangenen Jahren nicht nur durch die sinkende Inlandsnachfrage belastet, sondern auch durch den schwachen Dollar. Bei Audi bspw. ist der Gewinn innerhalb eines Jahres um fast 12% eingebrochen, Anfang 2006 wird wiederum ein Rekordergebnis vermeldet. Dies alles hatte Konsequenzen für die meist mittelständischen Zulieferer. Dazu kam ein weiterer Unruhefaktor: Die EU-Osterweiterung lud ein, neue Werke in Polen, Rumänien, Ungarn, der Slowakei entstehen zu lassen oder zumindest damit zu drohen, wo ein Arbeiter nur ca. ein Viertel des Gehalts seines deutschen Kollegen verdient. Eine paradoxe Konsequenz dieses Szenarios ist: dem Verbraucher bieten sich zwar immer mehr Wahlmöglichkeiten und aufgrund von Rabatten und anderen „Bonbons“ günstige Autos, die aber aufgrund des gesamtwirtschaftlichen Absinkens der Kaufkraft – durch erhöhte Arbeitslosigkeit und Lohnkürzungen – in der

cher nicht darstellen können: Während in den „krisengeschüttelten Unternehmen“ bspw. in 2004 nicht mehr mit dem schon lange von Wirtschaftsexperten angekündigten Konjunkturaufschwung gerechnet wurde, neue Fabriken nicht voll ausgelastet waren und längere Talstrecken als unvermeidbar angesehen wurden<sup>77</sup>, konnten andere Rekordergebnisse vermelden.<sup>78</sup> Auch wenn der Wandel in Richtung einer post-industriellen Gesellschaft, in der „tertiäre“ Tätigkeiten wie Dienstleistungen, Kommunikation, Forschung und Wissenschaft immer mehr an Bedeutung gewinnen (Deutschmann 2002, S. 8), unzweifelhaft ist, spiegelt er sich mit seinen Implikationen gerade im Wandel der Arbeitspolitik und der Produktionsmodelle der Automobilindustrie. Dieser Industriezweig erweist sich als besonders interessant, denn „der Beginn des zweiten Jahrhunderts des Automobils ist von tief greifenden Umbruchprozessen gekennzeichnet“, die zu „teilweise dramatischen Veränderungen in den Akteursstrukturen, geographischen Verteilungsmustern und Beschäftigungsbedingungen geführt“ haben (Jürgens 2003, S. 15). Zur Disposition stehen bei diesem „radikalen Strukturwandel“ (Roth 2006) komplexe Entwicklungsdynamiken, die Neudefinition der gesamten automobilen Wertschöpfungskette und Fragen nach den zentralen Voraussetzungen für die Herausbildung und Adaption erfolgreicher Produktionssysteme (vgl. Pries 2003, 2005, 2006; Pries et al. 2006). Entwicklungen, Kompromisse und Kurswechsel in den Schlüsselunternehmen der Automobilindustrie haben Signalwirkung nicht nur für angrenzende Industriezweige, sondern weit darüber hinaus. Unternehmen und ihre Produkte werden nicht nur unter den Konkurrenten, sondern auch von Branchenfremden mit einem Höchstmaß an Aufmerksamkeit verfolgt und werden, wie Krisenfälle, Erfolgsmodelle und internationale Events<sup>79</sup> in der Branche zeigen, als gewichtige Einflussfaktoren auf das Stimmungsbarometer am Standort Deutschland interpretiert.

Als eine anhaltend zentrale und umstrittene Frage der Praktiker wie auch der Wissenschaft gilt, worin die beispiellose Erfolgsgeschichte Toyotas begründet liegt (Kuhlmann 2006, S.141), warum und durch welche Faktoren auch andere japanische Konkurrenten kostengünstiger und gleichzeitig von höherer Qualität produzieren können.<sup>80/81</sup> Das Kernproblem der deutschen Automobilindustrie wird von Experten in

---

schleichend absteigenden Mittelschicht nicht an die erhofften Käufer kommen dürften. Dies lässt wiederum neue (Finanz-)Dienstleistungen der Hersteller entstehen.

<sup>77</sup> Zur Illustration bspw. VW im März 2004: Das erste Quartal 2004 werde „miserabel“ ausfallen, war bei der Jahrespressekonferenz zu hören, die Gewinneinbrüche waren in 2003 massiv. Im September 2005 verschärft VW seine Bemühungen, die Produktionskosten konzernweit bis 2008 um insgesamt mehr als 10 MRD zu senken (Financial Times Deutschland, 14. September 2005, S. 7).

<sup>78</sup> Bspw. BMW oder Porsche – beide Unternehmen produzieren vorwiegend in Deutschland, stockten hier ihr Personal auf (BMW bspw. in Leipzig mit 5000 Mitarbeitern) und wurden in der Branche lange als Unternehmen wahrgenommen, die sich Nachahmungszwängen bzw. Bilanzierungsgesetzen erfolgreich durch „eigene Wege“ widersetzen.

<sup>79</sup> Bernd Gottschalk, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie e.V., im September 2005 zum Auftakt der IAA (Internationale Automobilausstellung): „Mit dieser IAA setzen wir Zeichen für mehr Zuversicht in diesem Land. Bisher hat noch jeder Aufschwung mit der Zugkraft dieser Schlüsselindustrie begonnen. Wir sind sicher: Das wird auch diesmal wieder der Fall sein.“ (<http://www.iaa.de/2005/www/Deutsch/medien/news.php>, S. 1)

<sup>80</sup> Dazu H.-J. Bullinger, Präsident des Fraunhofer-Instituts und Beauftragter für die Innovationsoffensive der Bundesregierung, in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung vom 19.04.04: „Uns beschäftigt nicht so sehr, dass wir nachgelassen haben, sondern dass die anderen so viel besser geworden sind ... Wir waren 30 Jahre ein Hochlohnland – das wird auch so bleiben. Also müssen wir die Produktivität erhöhen.“ Doch die Erhöhung

der Spannung zwischen dem Anspruch und der Fokussierung auf innovative und teure Spitzentechnologie gesehen, den demzufolge höheren Entwicklungskosten auch für zunehmend mehr „Luxusprojekte“, der teilweise hohen Fertigungstiefe und dem Druck, diese Gesamtkosten dem internationalen Wettbewerb anzupassen. Der Anpassungsprozess vollzieht sich über Versuche der Erhöhung der Produktivität und der Senkung der Arbeitskosten. Kostennachteile werden durch neue personal-, arbeits- und tarifpolitische Arrangements, eine Orientierung am Innovationswettbewerb und an „weichen Faktoren“ (vgl. Pries et al. 2006, Pries 2006) wett zu machen versucht. Von Bedeutung sind dabei insbesondere dauerhafte Kooperationsbeziehungen, ausgezeichnete Infrastrukturen und Humanressourcen sowie konsensorientierte Unternehmenskulturen.

An der Erprobung vielfältiger, aber auch nicht unumstrittener Instrumente mangelte es in den vergangenen Jahren nicht: Altersteilzeit, unbezahlte Mehrarbeit als so genanntes „Co-Investment“, Nullrunden, Flächentarif anstelle von Haustarif, leistungs- bzw. erfolgsabhängige Löhne, Vereinfachung von Vergütungssystemen, flexiblere Arbeitszeiten, nur teilweise bezahlte Qualifizierungsarbeit, gesenkte Vergütung für Neueingestellte und Auszubildende und nicht zuletzt Personalabbaumaßnahmen, die auch unter dem Label „Aufhebungsverträge“ oder „freiwillige Personalanpassungen“ firmieren. Dass Automobilunternehmen Stellenabbau androhten und kurz darauf neue Mitarbeiter einstell(t)en<sup>82</sup> verweist vor allem auf die Kurzfristigkeit von Entscheidungen. Lohnkosten und Konjunkturschwäche können vor diesem Hintergrund nur noch als ein Teil der Erklärung für die Probleme der Unternehmen angesehen werden, der andere Teil wurde in den einschlägigen öffentlich geführten Debatten zunehmend dem Missmanagement und dem Scheitern von Strategien<sup>83</sup> zugeschrieben, was wiederum zunehmend einschneidendere Sparprogramme auf den Plan rief.<sup>84</sup> Evident wurde insgesamt vor allem dies: Strategien, die nur auf Kostenreduktion und Wettbewerbsvorteile zielen, führen sehr wahrscheinlich zu neuen, wiederum Kosten treibenden Fehlerquellen und Nachteilen. Insgesamt garantiert dies nur kurzfristige

---

Hochlohnland – das wird auch so bleiben. Also müssen wir die Produktivität erhöhen.“ Doch die Erhöhung der Produktivität korrespondiert mit dem Abbau von Stellen bzw. zumindest zur Androhung des Abbaus und der dadurch provozierten Reduktion von Lohnforderungen durch die Gewerkschaften.

<sup>81</sup> Bemerkenswert im Hinblick auf die Qualitätsdebatte ist die Meldung des ADAC im April 2006: Im Zuge der Pannenstatistik wird getitelt, dass deutsche Autos wieder top seien und Mercedes-Modelle (wieder) am zuverlässigsten seien (Anmerkung: 2005 wurden weltweit 1,3 Millionen Autos in die Werkstätten zurückgerufen). In vier von sieben Fahrzeugklassen schnitten deutsche Marken in 2006 am besten ab. Die Zeiten, in denen Autos aus Fernost die deutschen Hersteller das Fürchten gelehrt hätten, seien offenbar vorbei – so der Autoclub in München. Alles dies sagt nichts darüber aus, wie es zu den Verbesserungen kam.

<sup>82</sup> Wie im Falle von DaimlerChrysler, wo im Sommer 2004 nach dem Kalkül von McKinsey in Sindelfingen vermeldet wird, dass 10000 Mitarbeiterstellen „wegfallen könnten, wenn die Mitarbeiter nicht mitmachen“, spricht: sich bei Lohnverhandlungen nicht kooperationsbereit zeigen. Kurz später werden in Rastatt 1800 neue Mitarbeiter eingestellt.

<sup>83</sup> Als gescheitert gilt bspw. die zu viele ähnliche Fahrzeuge generierende „Plattformstrategie“, bei der sich Fahrzeuge gegenseitig Kunden „wegnehmen“. Ebenso hat sich manche Luxusstrategie und Fusion nicht so gerechnet wie ursprünglich geplant. Dennoch hat sich der Trend zur „Fusionitis“ in jüngster Zeit über Branchen hinweg ausgebreitet.

<sup>84</sup> Bspw. VW: Das neue Effizienzprogramm „For Motion“ sollte bis Ende 2005 vier Milliarden Euro einsparen.



Erfolge. Qualität<sup>85</sup> und Kosteneffizienz sind zwar „*notwendige*, aber keine *hinreichende* Voraussetzungen für eine nachhaltige Automobilproduktion in Europa. (...) Automobilhersteller und Zulieferer befinden sich – wie grundsätzlich alle Unternehmen - in einem mehrdimensionalen Wettbewerb“ (Pries 2006, S. 19f.), bei dem die Kriterien „Kosten, Qualität und Flexibilität ... nicht selten im Widerspruch zueinander (stehen, S.H.)“. Neben den Kosten wird vor allem das „Netzwerk-Management von immer komplexeren Außenbeziehungen und aller verfügbaren externen Ressourcen“ sowie die Fähigkeit „lokale Wissensressourcen global zu mobilisieren“ als entscheidend herausgestellt. Deutlich wird insgesamt auch, dass in diesen Prozessen unter dem Label Innovationen faktisch auch immer Veränderungen stattfinden, die die Sozialordnung und Kultur der Unternehmen empfindlich verändern und stören können.

#### **4.2. Pluralisierung ökonomischer Regulation und Sprengung des Bezugsrahmens Betrieb**

Auch wenn die „Pluralisierung ökonomischer Regulation“ (Windeler 2001, S. 342) selbstverständlich nicht exklusiv in der Automobilindustrie vorzufinden ist, so erscheint sie doch hier markant ausgeprägt. Hier zeigt sich, dass Unternehmen in den

<sup>85</sup> Angemerkt werden muss im Zuge der Debatte um neue Technologien und Qualität: Obwohl Qualität als objektive bzw. „harte“ Größe gehandelt wird, dreht es sich bei genauerem Blick doch um ein „weiches“, d.h. ausdeutbares, sozial konstruiertes und damit mit Widersprüchen belegtes Phänomen, das sich nicht auf Pannenhäufigkeit beschränken lässt. Zur Illustration: Auf der einen Seite lässt sich feststellen, dass die Anzahl der Fahrzeug-Rückrufaktionen deutscher Hersteller seit 1993 stetig steigt (1993: 35; 2003: 144) und öffentlich vorgetragene Klagen immer lauter wurden. Bei der bspw. durch den ADAC abgefragten Zufriedenheit mit Auto und Werkstattleistungen lagen die japanischen Marken vorn, wohin gegen die deutschen Hersteller mit Premium-Anspruch wie Mercedes oder VW extrem schlecht abschneiden, etwas besser Audi und BMW (vgl. bspw. ADACmotorwelt, Heft 12/2003, S. 14f.) – dasselbe gilt auf dem amerikanischen Markt. Andererseits, und das ist der interessante Widerspruch, gewannen diese Premium-Hersteller allen Statistiken zum Trotz in den USA an Marktanteilen hinzu und auch in Deutschland bestechen sie Käufer paradoxerweise trotz technischer Probleme durch die mit den Marken assoziierten „technischen Innovationen“, der „Ingenieurskunst“, dem „Komfort“, der wiederum mit der Technik in Verbindung steht oder eben dem Design. Der Frust mit den Tücken der Technik wird offenbar von Kunden ertragen, so lange die Lust an den symbolträchtigen Privilegien überwiegt und die Möglichkeit zur sozialen Unterscheidung durch die Marke gegeben ist. Mehr „Freude am Fahren“ (BMW), „Vorsprung durch Technik“ (Audi) und „Neues vom Erfinder des Automobils“ (Mercedes), mehr Design und Eleganz finden die Kunden offenbar bei den deutschen Premium-Modellen. Auch eine Emnid-Umfrage vom März 2004 bestätigt dies: die „Traumautos“ der Deutschen waren 2004 trotz der beklagten Qualitätsprobleme nach wie vor deutsche Autos, in absteigender Reihenfolge: Mercedes (20,7%), BMW (12,8%), VW (11%), Audi (10,8), Porsche (5,4%), Opel (3,8%), Ferrari (2,4%) (Quelle: Focus Nr. 10/2004). Dazu ein Marketingexperte auf der IAA 2003: „Japanische Autos sind ausgereifter, weniger anfällig. Das liegt daran, dass die Japaner nicht jedem Trend folgen. Deutsche Wertarbeit dagegen ist ein Mythos, an den man trotzdem glaubt, auch wenn der Käufer zunehmend zum Testfahrer für unausgereifte Autos wird. Toyotas Autos überzeugen die Deutschen nicht wirklich. Technik und Zuverlässigkeit allein reichen nicht aus für die Kaufentscheidung. Toyota-Modelle sind wie Klassenstreber. Man mag sie nicht, weil sie keine Emotionen vermitteln und keine wirklichen Vorbilder sind. Ihnen fehlt der Charakter.“ Obwohl bspw. die neue Luxuslimousine Lexus von Toyota viel Lob für technische Finesse und Fahrgefühl erntet, wird sie beim Design abgestraft: „Nur einen fiesen Moment gibt es im Leben eines Lexusfahrers, und das ist der Anblick des Autos am Morgen. Die Scheinwerfer sind unentschlossen und glupschig geraten, der Kühlergrill vermittelt vor allem den Eindruck, hier sollte viel Platz gespart werden. Als hätten die Designer vor ihrer eigenen Kreation Angst bekommen. Der silberne Koloss ist rund, aber nicht dynamisch, gewaltig, aber deswegen noch lange nicht selbstbewusst, am Ende bleibt nur ein Wort, um ihn zu beschreiben: klobig. Zu allem Überfluss hat er auch noch Züge der alten S-Klasse von Mercedes bekommen, aber so abgewandelt, dass er wie ein hässlicher Verwandter wirkt“ (DIE ZEIT Nr. 12/2004, S. 68).

vergangenen Jahren offenbar zunehmend mit gegensätzlichen und auch widersprüchlichen Strategien, Ansätzen und Methoden experimentieren und operieren. Die Neukonzeption von Zentralisierung ist bereits seit Ende der 1990er Jahre im Gang und gewinnt neue Qualität.<sup>86</sup> Zentral angelegte Steuerung wurde in den Unternehmen als ungenügend für die Anforderungen innovativer globaler Unternehmen bewertet, das Manko dezentraler Philosophien dagegen in beträchtlichen Steuerungslücken und erheblichen Kostennachteilen einer ausufernden Dezentralisierung gesehen. Vorstellungen von der Autonomie der Einheiten wurden und werden im Zuge interorganisationaler Vernetzungen mehr und mehr obsolet (vgl. Windeler 2001, S. 345), Kooperationen gewinnen an Bedeutung.

Mergers and Acquisitions sind zwar mittlerweile ein gängiges Instrument, aber eben auch Problemproduzent im globalen Wettbewerb der Unternehmen geworden. Eine wesentliche Implikation der globalen Konzentrationsprozesse wird in der drastischen Reduktion der Anzahl relevanter Mitspieler gesehen (vgl. Wimmer 1999, S. 163). Die Anzahl unabhängiger Automobilhersteller hat sich von 1980 bis 2001 von dreißig auf zehn verringert, für die Zukunft wird eine weitere Reduktion auf fünf bis sechs angenommen (Jürgens 2003, S. 20). Die zunehmende Unternehmenskonzentration und -kooperation schien aber nicht zu einer Entschärfung des Wettbewerbs zwischen den transnationalen Unternehmen zu führen. Im Gegenteil: Konzentration und Wettbewerb scheinen sich wechselseitig hochzuschaukeln und dabei eine anhaltende Preisstabilität zu erzeugen“ (Zündorf 1999, S. 45). Wachstumsregionen, vor allem Asien, gewinnen in den Strategien der Automobilkonzerne an Bedeutung. Nur hier scheint für die Zukunft überhaupt noch ein quantitatives Wachstum in beachtlichem Ausmaß möglich, denn „in den alten Industrieländern sind inzwischen Automobildichten, d.h. angemeldete Pkws pro Einwohner, erreicht, die keine sehr großen Steigerungsraten des Gesamtvolumens für die Zukunft mehr zulassen“ (Eckardt et al. 1999, S. 10).

Der Wandel von Organisation und Arbeit bekommt mit der Verschiebung und Ausweitung der Aktivitätszonen eine neue Qualität. Prozesse und Funktionen werden innerhalb international agierender Konzerne in immer kürzeren Abständen inhaltlich neu verteilt. Traditionelle betriebsbezogene Betrachtungsweisen reichen nicht mehr aus, um die Prozesse erfassen und erklären zu können. Der Bezugsrahmen Betrieb wird sozusagen gesprengt, denn wie Arbeit und Produktion gestaltet und reguliert werden, hängt von vielem ab, was außerhalb der Betriebsgrenzen liegt (vgl. Jürgens 2003, S. 16). Man könnte auch sagen: Die Formen der interorganisationalen Interdependenzen werden seit einigen Jahren mehr und mehr wahrgenommen und thematisiert, nachdem sie im tayloristisch-fordistischen Organisationsdiskurs ausgeblendet und marginalisiert waren. Das Stichwort Globalisierung wurde in der Automobilindustrie in den vergangenen Jahren zur Legitimierung unterschiedlichster Formen der Regulation und Koordination herangezogen und genutzt bzw. als Ursache und Erklä-

<sup>86</sup> Im Zuge der Strategie des neuen Daimler-Chrysler-Chefs Zetsche wird im Januar 2006 bekannt, dass die Mitarbeiterzahl in der Zentrale bis 2008 bis zu 20% reduziert werden soll. Was auf den ersten Blick wie eine dramatischer Abbau und Machtverlust der Zentrale aussieht, verweist bei genauerem Blick auf das Gegenteil.

rungsmuster für Restrukturierungen, Fusionen und deren Rückbau ins Feld geführt. Deutlich wird bei allem zunehmend, dass anstelle der simplen Proklamation angeblicher zukunftssträchtiger Grenzenlosigkeit Fragen in den Blick rücken, wo Schaffung, Auflösung oder Beibehaltung von Grenzen Sinn machen oder eben durch die Zusammenschlüsse mehr Schaden angerichtet und Kosten verursacht werden.<sup>87</sup> Auf die Agenda tritt ein Spektrum an offenen Fragen, die sowohl die Identität und Kultur der Unternehmen angehen und den Zusammenhang zwischen globalem Kontext und lokalen Standort-Identifikationen beleuchten (vgl. Pries et al. 2006) als auch solche, die die Wirkung neuer Kontroll- und Steuerungsformen in den Blick nehmen.

### **4.3. Industriegovernance:**

#### **Zentrale Entwicklungsdynamiken im Strukturwandel**

Jürgens (2003) bezeichnet mit der Problemperspektive der Industriegovernance das Ineinanderwirken fünf wesentlicher Entwicklungsdynamiken, die zur Veränderung von Strukturen führen: Produktdifferenzierung, Verkürzung der Produktentwicklungszyklen, Globalisierung, erhöhter Innovationsdruck, erhöhter Erwartungsdruck seitens der Kapitalmärkte und institutionellen Investoren. Im Folgenden sollen die Kernaspekte der Industriegovernance mit ihren Folgewirkungen näher beleuchtet werden.

Als zentrale Triebkraft für die Veränderung von Industriestrukturen werden die Veränderungen auf den Produktmärkten genannt. Der Trend zur Produktdifferenzierung und Fragmentierung der Märkte wird sich nach der Einschätzung von Jürgens auch durch Produktinnovationen weiterhin verstärkt fortsetzen und dabei „weitreichende ökonomische Konsequenzen (haben, S.H.), da die zunehmende Vielfalt der Modelle die effizienzsteigernde Wirkung neuer Technologien und neuer Formen der Arbeitsorganisation in der Produktion weitgehend absorbiert“ (Jürgens 2003, S. 17ff.). Durch den Zwang zur Beschleunigung des Produktzyklus wird zukünftig eine „fundamentale Aufgabenrestrukturierung im Vergleich zur traditionellen Aufgabenteilung

<sup>87</sup>

In der Bilanzpressekonzferenz von Daimler Chrysler im Februar und in der Hauptversammlung im April 2004 wird noch einmal deutlicher als in den Jahren zuvor, dass sich der Zukauf Chrysler trotz aller Fortschritte als Krisenfall entpuppt, ursprüngliche Synergiepläne (etwa die „Zweitverwertung“ von Technik bei den Volumen-Marken von Chrysler bzw. die Entwicklung preiswerterer Motoren und Getriebe auch für die Premium-Marke Mercedes) nicht aufgegangen sind und sich unerwartete Blockaden und Probleme eingestellt haben. Den Löwenanteil des Gewinns steuerten in 2003 erneut die Automobile von Mercedes-Benz bei. Obwohl Chrysler in der USA-Rabattschlacht mit die höchsten Rabatte weit unter Listenpreis gab, sank dort der Marktanteil der Chrysler-Automobile. Nachdem kurze Zeit vorher noch die Krise der Branche als Grund für die Krise im Unternehmen genannt wurde, sind es schließlich im April 2004 die operativen Probleme – die Strategie bleibt bei wechselnden Begründungen für nicht eingetretene Erfolge unhinterfragt: „Bei einem operativen Problem“, so Daimler Chrysler-Chef Schrempp, „ändern wir nicht die Strategie, sondern bringen das Geschäft in Ordnung“ – kurz danach kommt der Ausstieg aus der Beteiligung bei Mitsubishi Motors, schließlich auch bei Hyundai – das Eingestehen des Scheiterns der Strategie wird unausweichlich. Schrempp erklärt im Juli 2005 überraschend seinen Rücktritt – ein Jahr nachdem der Pakt zur Beschäftigungssicherung bis Ende 2011 bereits wieder bröckelte und Mercedes-Chef Cordes mit dem Betriebsrat über Personalabbau verhandeln musste. Ähnliche Synergie-Ernüchterungen hat der Premiumhersteller BMW mit Volumenhersteller Rover erlebt mit dem Unterschied, dass bei BMW früh eine Exit-Option wahrgenommen wurde, die bei DaimlerChrysler lange Zeit kategorisch ausgeschlossen wurde. Die Liaison zweier Volumenanbieter funktioniert anscheinend besser, wie die Fusion von Renault/Nissan zeigt.

in der Industrie“ erforderlich. Das bedeutet insbesondere auch Bewegungen und Verschiebungen im Bild der Kernkompetenzen. Die Definition der Kernkompetenzen ist zum hoch umstrittenen Thema der OEM's<sup>88</sup> geworden: frühere „Kernkompetenzen“ der Autohersteller wurden und werden auf die Zulieferer verlagert, allerdings nicht nur mit positiven und problemlösenden, sondern problemgenerierenden Wirkungen. Mangelnde Qualität und Zuverlässigkeit der Automobile gegenüber den japanischen Herstellern, vor allem gegenüber Toyota ist zwar ohne Zweifel das große Thema, das vor allem die deutschen Premium-Hersteller in Atem hält<sup>89</sup>. Zunehmend wird deutlich, dass sich die Autobauer diese Qualitätsprobleme maßgeblich durch ihre Sparmaßnahmen, die „Preisdrückerei“ bzw. „das Diktat einseitig rückwirkender Preissenkungen“ gegenüber der Zulieferbranche einhandelten: Die Zulieferer können schon seit langem nicht mehr im notwendigen Umfang in die Entwicklung von höchster Qualität und Technologie investieren und beehrten in den vergangenen Jahren zunehmend massiver auf (vgl. dazu auch: Der Spiegel Nr. 51/2003, S. 91).<sup>90</sup> Was offiziell eindeutig als Kernkompetenz der OEM's oder Zulieferer definiert ist, muss informell noch lange nicht unantastbar sein: Mit diesen umkämpften Neuzuschnitten von Kernkompetenzen werden einerseits Prozessketten von Produktentwicklung und Produktion und damit auch Akteursstrukturen fragmentiert und spezialisiert, andererseits wird dadurch eine neue und noch nahtlosere Kommunikation und Kooperation über Firmen und Funktionen hinweg nötig. Das bedeutet, es werden zunehmend „Handlungskonstellationen der *co-opetition*“<sup>91</sup> generiert, die von der Gratwanderung zwischen Kooperationsanforderungen und Konkurrenzbedingungen geprägt sind. Auf der Hand liegt, dass die Zulieferer zwar über weite Strecken dem Strategiediktat der Automobilhersteller ausgesetzt sind und dass sie zunehmend stärker nicht nur in das Risiko für Fahrzeugneuentwicklungen und Expansionsstrategien einbezogen, sondern auch zu Vorfinanzierungen von Entwicklungsleistungen im Vorfeld der Zuliefererauslese verpflichtet werden wie auch zur Übernahme von Just-in-time-Risiken und Finanzierungs- und Betriebsrisiken im Zusammenhang mit neuen Fabrikkonzepten (Jürgens 2003, S. 39). Andererseits ist deutlich, dass ihnen durch Outsourcing durchaus Machtquellen zuwachsen bzw. sie diese mobilisieren und ausbauen können. Die Gefahren des Outsourcing für die OEM's sind bereits evident geworden. Sie werden etwa im unerwünschten Wissenstransfer, in ungewollten Abhängigkeiten und der

<sup>88</sup> Abkürzung für: Original Equipment Manufacturer

<sup>89</sup> Auch wenn, wie erwähnt, im April 2006 vom ADAC endlich wieder positive Bewertungen für deutsche Autos verteilt wurden.

<sup>90</sup> Die Autohersteller verlangen demnach von 2003-2006 von den Zulieferern Preissenkungen von 15 bis 20%. Ein Drittel der Zulieferer sind bereits existentiell bedroht. Mehr als 200 000 Arbeitsplätze könnten wegfallen.

<sup>91</sup> Dass es nicht erst heute darum geht und dass vor allem Gefahren und Krisen dazu führen, zeigen die frühen Arbeiten von Morton Deutsch (1949) über Kooperation und Konkurrenz - erstmals 1949 publiziert. Er zeigt, dass die theoretische und empirische Erforschung sozialpsychologischer Prozesse in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz von grundlegender Bedeutung sind für die Entwicklung fundamentaler Erkenntnisse über Konflikte innerhalb und zwischen Gruppen, Organisationen und Staaten. Deutschs Arbeit war angetrieben von der Sorge über einen möglichen nuklearen Krieg und den Beobachtungen von kooperativen und konkurrierenden Beziehungen im UN-Sicherheitsrat, einer Sorge also, die durch jüngste politische Entwicklungen hochaktuell ist. Dies wandelte sich sukzessive in eine theorieorientierte Erforschung von Kooperation und Konkurrenz mit dem Ziel, durch fundamentale Konzepte und Annahmen Einsicht in die Vielzahl der Phänomene zu gewinnen.

Möglichkeit von Erpressbarkeit, kurz: im drohenden oder realen Verlust von Kontrolle gesehen. Ausstände und Konflikte bei den Zulieferern ziehen unmittelbar das Gesamtsystem in Mitleidenschaft. Das Schlimmste, was aus Sicht der Automobilhersteller passieren kann, ist, dass die zuliefernden Kooperationspartner Innovationen bestimmen und dass die OEM's im „Eunuchen-Know-How“ enden, das heißt in der Branche übersetzt: „gewusst wie, aber nicht gekonnt“. Von Zulieferern vorgelegte Lösungen können, und dies dürfte wohl auch bereits mehr oder minder zutreffen, nicht mehr mit dem notwendigen Sachverstand überprüft werden. Es besteht die Gefahr, dass das zur Entwicklung innovativer Lösungen notwendige Know-How sukzessive verloren geht. Ebenso zeigt sich bereits, dass viele der als Nicht-Kernkompetenzen ausgelagerte Bereiche im Zuge der hohen Innovationsdynamik im Fahrzeugbau wieder an Bedeutung gewinnen, etwa Prozesse des Gießens, Schmiedens, Werkzeugbauens, „was nicht wenige Hersteller ihre Entscheidungen im Nachhinein bedauern lässt“ (Jürgens 2003, S. 40).

Von diesen Verschiebungen, Neuausrichtungen und „Handlungskonstellationen der *co-opetition*“ bleibt das Modell der industriellen Beziehungen nicht untangiert, auch hier kommt es zu Bedeutungsverschiebungen und -verlagerungen. Die Regulation der Interessen ist mit der wachsenden Zahl mit verhandelnder Akteure und deren individuellen Präferenzen komplizierter geworden, eine Überarbeitung und Erweiterung des Verständnisses kollektiver Interessenvertretung und Regulation von Arbeit wird deshalb als unvermeidlich angesehen. Die Tendenz zur Verbetrieblichung tarifvertraglicher Regelungen fordert die Interessensvertretung in kleineren und mittleren Betrieben, also v.a. bei den Zulieferern mehr heraus als bei den größeren Betrieben. Die Bedeutung von prekären und die Entstandardisierung von konsolidierten Verhandlungsfeldern zwingen diese Betriebsräte, immer mehr Regelungsgegenstände auf der betrieblichen Ebene auszuhandeln bzw. an konkrete betriebliche Gegebenheiten anzupassen. Will man die Entwicklungen zusammenfassen, so kann man sagen: Der Trend geht in Richtung einer Versachlichung und Rationalisierung der Interaktion zwischen Betriebsräten und Management, getragen durch das wechselseitige, tendenziell konfliktarme Geben und Nehmen, die Reziprozität von Zugeständnissen. Obwohl Betriebsräte und Beschäftigte bei der Herausbildung einer „Kultur der Rationalität“ und der „Verbetrieblichung der Interessenvertretung“ eine Bedeutungssteigerung erfahren, verläuft sie nicht ohne Schwierigkeiten, vor allem nicht für die Betriebsräte, für die sich bei der Verschiebung von der Schutz- zur Gestaltungspolitik die Frage stellt, welche Gegenleistungen sie für ihr kooperatives Engagement erhalten und wie viel Verhandlungsmacht sie auf welche Weise besetzen (vgl. Bosch 1997, Seitz 2001).

Bei den Wettbewerbsstrategien nimmt technologische Innovation in ihrem Stellenwert zu. Im Kontrast zur bisher graduellen und pfadabhängigen Einführung von Innovationen werden für die nähere Zukunft eine Anzahl von „Durchbruch“-Technologien im Bereich der Elektronik, der Antriebstechnik, bei leichten Werkstoffen, Multimedia und Telematik prognostiziert (Jürgens 2003). Evident ist gleichzei-

tig, wie oben bereits angemerkt, dass Qualität und Kosten nicht mehr die hervorstechenden Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb sind. Der zunehmend schärfere Konkurrenzkampf entscheidet sich nicht mehr allein an den Fragen, welcher Hersteller in einem Segment die günstigsten Autos zu bester Qualität anbietet (denn darauf müssen sich alle ausrichten), sondern auch und zunehmend daran, wer im weltweiten Konzentrationsprozess der Herstellergruppen und Zulieferer das Potenzial hat, mit der „Hardware Auto“ zum „ganzheitlichen Lifestyleanbieter“ zu werden, d.h. den Kunden mit einem erweiterten, an gesellschaftlich relevante Fragen und menschliche Bedürfnisse angeschlossenen Angebot von „Lösungen“ an die jeweiligen Marken zu binden, mit neuen Differenzierungs- und Innovationsstrategien den Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu halten bzw. zu gewinnen und so die unter dem Druck der Kapitalmärkte definierten Ertragsziele zu erreichen (vgl. Pries et al. 2006). Die Automobilhersteller sind dabei, nicht mehr nur das eigentliche Produkt Auto zu entwickeln und zu vermarkten, als vielmehr sozusagen „um das Auto herum“ Innovationen wie Dienstleistungen, Erlebnisse und – folgt man den strategischen Zielen der internen Forschungsbereiche für Gesellschaft und Technik – langfristig mehr und mehr ganze Lebensstile zu bauen, sprich im Anschluss an gesellschaftliche Szenarien weitere Schritte in der Wertschöpfungskette zu (er)finden und zu beschreiten. Die Unterscheidung zwischen Produkt, Dienstleistung, Erlebnis und Lebensstil wird dadurch immer schwieriger, Grenzen verflüssigen sich auch hier.

Das über den Produktionsbereich hinausgehende Qualitäts-, Lifestyle- und Dienstleistungs-Szenario verweist aber auch auf ein zentrales Problem der Automobilunternehmen. Die Automobilindustrie ist gezwungen, ihre traditionellen Felder zu verlassen und in ertragreichere Gebiete, momentan insbesondere Mobility and Financial Services vorzustoßen, weil sie nicht fähig ist, mit dem traditionellen Automobilgeschäft die Erwartungen hinsichtlich Shareholder Value und Profitabilität zu erfüllen.<sup>92</sup> Sie wird zunehmend „regiert“ von einer neuen Akteursgruppe, der inmitten der weitgehend unkalkulierbaren Dynamik und Volatilität<sup>93</sup> des neuen Kapitalismus in jüngster Zeit enorme Macht zugewachsen ist: Die Akteure der Kapitalmärkte, die Finanzanalysten und Consultants haben die im globalen Wettbewerb vorhandenen Unsicherheitszonen über weite Strecken eingenommen und definieren aus dieser Position heraus wichtige Spielregeln. Sie beherrschen zunehmend das Geschäft der Automobilfirmen, paradoxerweise und gerade auch dann, wenn sie im Einzelnen nichts davon verstehen (müssen). Problematisch ist dabei insbesondere, dass sie ihre Kon-

<sup>92</sup> So konnte bspw. die amerikanische Daimler-Tochter Chrysler im dritten Quartal 2003 nur die Verlustzone verlassen und einen Gewinn verbuchen, weil die hauseigene Finanzsparte einen beträchtlichen Teil der Marketingkosten übernahm und den angeschlagenen US-Hersteller durch ihre Schützenhilfe entlastete. Selbst wenn die Gewinne also bei Chrysler verbucht wurden, wurden sie nicht dort erwirtschaftet. Die Finanztochter Daimler-Chrysler Services zählt schon etliche Jahre zu den wichtigsten Ergebnisträgern im Konzern: hier wurde der Gewinn um 70% gesteigert (vgl. auch Stuttgarter Nachrichten vom 22.10.2003, S. 11).

<sup>93</sup> Volatilität meint zufällige Schwankungen über die Zeit. Diese haben auf den Finanzmärkten große Bedeutung, weil der Wert von Aktien, Optionen und anderen Wertpapieren auf diesem Risiko beruht. Die Schwankungen können im Lauf der Zeit variieren – ruhigere Perioden lösen turbulentere Perioden mit größeren Fluktuationen ab. D.h. Volatilität ändert sich über die Zeit. Wirtschaftswissenschaftler arbeiteten, aus Mangel an besseren Alternativen, lange Zeit mit statistischen Methoden, die eine konstante Volatilität voraussetzen.

zepte oft anderen Industrien, wie der Computer- und Telekommunikationsindustrie entnehmen und sie schon seit geraumer Zeit als Leitlinie für das Geschäft der Automobilunternehmen ins Spiel bringen (vgl. Jürgens 2003, S. 19), was wiederum auf Strukturen und Prozesse der Produktion zurückwirkt und dort die Radikalität im Denken über neue Rationalisierungsmodelle und Leitbilder forciert hat. Das heißt, die neue Ökonomie und ihre Leitindustrien haben ganz offenbar als Umwelt der „Industriedinosaurier“ enormen Einfluss auf diese gewonnen, so dass sich die mächtigen Akteure der Old Economy in neuester Zeit veranlasst sahen, sich wieder vom (vor nicht allzu langer Zeit selbst mit entworfenen) Diktat der Finanzmärkte – soweit das überhaupt geht – zu emanzipieren.<sup>94</sup>

#### **4.4. Die Transformation der Automobilindustrie zwischen Tradition, Adaption und Innovation**

Tradition und Innovation widerstreben dem Zwangsprozess der Homogenisierung und der direkten Übertragung von Produktionsmodellen (application) im organisationalen Feld. Tradiert wird logischerweise nur das, was sich bewährt und als funktional erwiesen hat. Doch gleichzeitig stimuliert genau diese von Bewährtem ausgehende Sicherheit Kontinuitätsinteressen, die im Zuge von Prozessen des Wandels und dem Druck zur Anpassung an neue Leitlinien als antiinnovativ beschrieben, beklagt und kritisiert werden. Tradition impliziert die Paradoxie nachgewiesenen Erfolgs bewährter Konzepte und zugleich programmierter Erstarrung. Tradition und Kontinuitätsinteressen werden deshalb nicht erst in jüngster, sondern wurden in der Automobilindustrie schon zu früherer Zeiten als Gefahr für das wirtschaftliche Überleben bzw. den Verlust von führenden Marktpositionen interpretiert.<sup>95</sup> Ebenso wenig neu ist auch der Rat an Unternehmen, Traditionspflege, wenn überhaupt, nur am äußersten Rand ihres Tätigkeitsspektrums zu verorten, auch wenn und gerade wenn sie über ein großes (scheinbar nutzloses) Reservoir an Traditionen verfügen. Der Gedanke, dass im Erfolg Gefahren für zukünftigen Erfolg liegen, wurde auch unter den Autobauern früh thematisiert.<sup>96</sup> So gehen die Empfehlungen des Altmeisters der Managementlehre Drucker hinsichtlich der erfolgreichen Organisation von Innovation dahin, nicht

<sup>94</sup> So lässt etwa der DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp im Oktober 2003 nicht gelten, dass der Aktienkurs seine Strategie nicht honoriert. „Das Unternehmen ist unterbewertet“, verkündete damit der Manager, der bis dahin kein anderes Kriterium für den Erfolg des Managements gelten lassen wollte als den Börsenkurs. Dass die Geschäfte bei Chrysler in den USA und Mitsubishi in Japan schlecht liefen, sah er zu diesem Zeitpunkt nicht als Webfehler seiner Strategie, sondern als Pech, das der Autokonjunktur anzulasten sei (Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 09.10.2003, S. 24). Dieses Beispiel ist deswegen interessant, weil es illustriert, was auch im Zuge der vorliegenden Studie gezeigt werden soll: dass letztlich mächtige Akteure durchsetzen und entscheiden, was als „wirklich“, als angemessener Maßstab und als Ursache für Erfolg oder Misserfolg gilt und dass diese Wirklichkeit entsprechend der sich ändernden Interessen und qua Macht moduliert oder sogar auf den Kopf gestellt werden kann.

<sup>95</sup> Dies wird bspw. Henry Ford zu Beginn der 30-er Jahre zugeschrieben, der durch zu langes Festhalten am Model T das Überleben der Ford Motor Company gefährdet habe (Giesefeld 1999, S. 13). Ob die Zuschreibung richtig war, sei dahin gestellt, wesentlicher scheint in Bezug auf unsere Fragestellung, dass sie für richtig gehalten wurde und so Veränderung in Gang brachte.

<sup>96</sup> „Success however, may bring self-satisfaction. In that event, the urge for competitive survival, the strongest of all economic incentives, is dulled. The spirit of venture is lost in the inertia of the mind against change“ (Sloan 1964, S. XXXII).

erst bei Misserfolg, sondern gerade im Moment des größten Erfolgs die aus der Vergangenheit stammenden Konzepte und Muster zu überwinden und durch völlig neue zu ersetzen, das heißt, mit der Tradition zu brechen, um nicht die Kontrolle über die inhärenten Verfallsfaktoren zu verlieren und, durch den erreichten Erfolg geblendet und gelähmt, den Zug in Richtung zukunftsorientiertes und damit „modernes“ Management zu verpassen. Kompromisse und sukzessive Adaptionen neuer Elemente an gewachsene Strukturen wirken aus dieser Perspektive als eine unmittelbare Gefahr für das langfristige strategische Überleben des Unternehmens; gefragt sind demnach klare Zäsuren.<sup>97</sup> Die häufigen Strategiewechsel und Kehrtwenden in Unternehmen zeigen, dass diese Einschätzungen und Empfehlungen breite Resonanz finden.

Doch Unternehmen einer reifen Industrie, wie es die Automobilindustrie ist, üben sich, das zeigt sich mit Blick auf ihre Geschichte und bei genauerem Blick auch in Zeiten zunehmend schärferen Wettbewerbs, ganz offenbar nicht einseitig in einer in Traditionsbrüchen organisierten Vergesslichkeit, sondern weisen traditionellen Elementen, zumindest implizit, eine wichtige Position im Spiel der Innovationen zu. Kontinuitäten spielen eine wichtige Rolle in Zeiten des Umbruchs (vgl. Abel/Sperling 2001). Im Transformationsprozess der Automobilindustrie von der handwerklichen über die Massenproduktion zur Lean Production finden sich deshalb auch weniger harte Brüche als emergierende Neu-Arrangements und Systeme (bspw. Giesefeld 1999, Pries 2003)<sup>98</sup>, was die Funktionalität des Bewahrens beim Verändern, Innovieren und Expandieren in neue Umwelten nahe legt. Die historische und kulturelle Einbettung ökonomischer Prozesse, Strukturen sowie strategischer Ausrichtungen und Praktiken von Unternehmen wird durch etliche neuere theoretische und empirische Arbeiten unterstrichen (bspw. Eckardt et al. 1999, 2000; Hasse 2005, Millonig 2002, Pries et al. 2006, Senge/Hellmann 2006, Schumann et al. 2003-2006, Weber et al. 2006), auch wenn der Hinweis auf die immense Bedeutung des regulierenden Kontextes und „weicher Faktoren“ für den Produktionsprozess, für Unternehmen und die Ökonomie insgesamt keineswegs ein Novum ist (vgl. bspw. Deutschmann 1996a, Smircich 1983, Türk 1999).

Am Prozess der Transformation der Automobilindustrie zeigt sich, dass die Produkt- und die folgenden Produktionsinnovationserfolge sich ganz offenbar nicht nur in Erfindungen begründet haben, sondern in der gekonnten Übertragung eben dieser auf die jeweiligen Verhältnisse, d.h. im Neuarrangement der jeweils eigenen traditionellen und innovativen Ressourcen mit den fremden Praktiken, Technologien und Leit-

<sup>97</sup> „There is only one way to make innovation attractive to managers: a systematic policy of abandoning whatever is outworn, obsolete, no longer productive, as well as the mistakes, failures and misdirections of effort“ (Drucker 1986, S. 151f.)

<sup>98</sup> Vgl. dazu Pries (2003, S. 1), der die Frage stellt, ob im Zuge der Internationalisierung deutsche Formen der Produktion an ausländische Standorte exportiert werden und dabei neue Modelle generiert werden: „...Did the German carmakers export a ‚German production model‘ to these new overseas plants? Or did they develop new production systems? To what extent did they adhere to the notion that there is one superior type of production system, like the Japanese *lean production*? Did they essentially copy the work organization and labour relations found in successful Japanese transplants in the USA? And which structural tensions and problems could be observed in these new plants?“



ideen (vgl. Giesefeld 1999). Versuche der kompletten Übernahme (application) bzw. der flexiblen Umwandlung und Anpassung (adaptation) an die eigenen Bedingungen spielte sich auch in frühen Zeiten der Automobilgeschichte zwar hauptsächlich innerhalb der eigenen Branche ab, doch wurden bei Benz, Daimler, Ford und Sloan durchaus auch Traditionen aus anderen Branchen transferiert. Das heißt das, was in der Sprache der Neo-Institutionalisten mit organisationales Feld umrissen wird, impliziert empirisch offenbar auch den Transfer von Konzepten zwischen unähnlichen, nicht unbedingt in enger Verbindung stehenden Organisationen. Der Blick auf die Andersartigkeit von Firmen anderer Kontinente, Kulturen und Branchen und die Bemühungen, erfolgreiche Modelle zu imitieren und zu übertragen sind also keineswegs so neu, wie es oft dargestellt wird. Sie sind allerdings geschärft worden durch den Problemdruck, der mit Globalisierung in Verbindung gebracht wird. Giesefeld zeigt bspw. auch, dass heute alle drei Produktionsformen koexistieren, in ihrer jeweiligen Organisation also überlebensfähig sind und dass in den Übergangsphasen zu einer neuen Produktionsform jeweils Kapazitäten für wiederkehrende Produktionsformen aus früheren Phasen bewahrt wurden bzw. werden. Diese tatsächliche Koexistenz von verschiedenen Produktionsformen verweist auf eine Praxis und ein Management von Kontinuitäten im Zuge des Managements von Veränderungs- und Lernprozessen (vgl. Giesefeld 1999, S. 21ff). Giesefeld schließt, dass die jeweils als „innovativ“ geltende Produktionsform auf dem Höhepunkt ihres Lebenszyklus nicht vollkommene Totalität in der Verbreitung finden muss, sondern lediglich die Vorherrschaft. Demgegenüber ist im Anschluss an die bisherigen Ausführungen davon auszugehen, dass diese Vorherrschaft sich nicht so sehr auf konkrete Realisierungen beziehen muss, sondern primär auf das durch Unternehmen angestrebte Ideal, das den sozio-kulturellen Rahmen für Produkt- und Produktionsinnovationen liefert (vgl. auch Jürgens 2003b). So steht auf der einen Seite nach wie vor die Suche und der Glaube an einem „One-Best-Way“ und an einen Transfer von „Erfolgsmodellen“, auf der anderen Seite eine reale Pluralität individueller Ausprägungen, die sich nicht nur aus diversen innerbetrieblichen Handlungskonstellationen und Variationen sozio-ökonomischer und kultureller Rahmenbedingungen erklären lassen, sondern schlicht auch aus dem Bestreben der Unternehmen, den direkten Wettbewerb zu vermeiden (Boyer/Freyssenet 1999, S.81). „Zweideutigkeiten, ja sogar Widersprüchlichkeiten im Verhältnis von Mitteln und Zwecken, Fähigkeiten und Ressourcen, Handlungen und Ergebnissen sind der beste Schutz gegen Konkurrenten. (...) Der beste Wettbewerbsschutz sind komplexe Probleme, sind Lösungen, die eingespielt, aber nicht offenkundig sind, sind begrenzt verwendbare Verfahren, die nicht sofort verallgemeinert und von anderen übernommen werden können“ (Baecker 1994, S. 80). Realistisch ist, dass Unternehmen ein strategisches Interesse haben müssen, für Konkurrenten weitgehend undurchschaubar zu sein und dennoch Einblick bei den anderen zu bekommen. Die demonstrative Enthüllungsbereitschaft in und zwischen Unternehmen durch den allseits gepriesenen Best-Practice-Austausch legt daher fast von selbst die Frage nahe, was demgegenüber im Verborgenen und konkret abläuft.

Nachfolgend soll noch auf den Zusammenhang zwischen den Diskursphasen von Lean-Production und den aktuellen GPS-Konzepten eingegangen werden, um schließlich mit der industriesoziologischen Debatte zum Standardisierungskonzept und kontrastierend zum VW-Projekt Auto 5000 x 5000 den Theorieteil der Arbeit abzuschließen.

#### **4.5. Lean Thinking reloaded:**

##### **One-Best-Way und Maschinenimage wider besseres Wissen?**

Im Zuge der Auseinandersetzung mit den Hintergründen der aktuellen arbeitspolitischen Entwicklungen und den ganzheitlichen Produktionssystemen ist an dem „Dauerbrenner“ Lean Production nicht vorbei zu kommen, auch wenn die Diskussion dieses Begriffs einem mittlerweile als reichlich „abgegrast“, hinlänglich diskutiert und damit überflüssig vorkommen mag. Lean Production als „Super-Leitbild“ hat schon manchem Ansatz die notwendige ideologische Weihe verliehen und genau so ist es im Falle der GPS wieder. Obwohl der „Mythos Lean Production“ (Deutschmann 1996c, S. 335) schon seit Mitte der 90-er Jahre, auch in den japanischen Musterunternehmen, unerwünschte Folgen offenbart und dadurch an Schwungkraft verlor (vgl. Nomura/ Jürgens 1995; Hirsch-Kreinsen 1995, Deutschmann et al. 1995) und obwohl das „One-Best-Way“-Managementcredo bzw. der Glaube an Königswege in einschlägigen Wissenschaftslagern (Boyer/ Freyssenet 2003) als tief erschüttert eingeschätzt wird, hat der Mythos und das „One-Best-Way-Denken“ mit den Versuchen der unternehmensweiten Homogenisierung und Standardisierung von Strukturen seit Ende der 1990er Jahre ein neues „Revival“ erfahren - die Verbreitung von GPS zeigt dies deutlich, auch wenn dies noch nichts über Realisierungen aussagt. Bei genauerem Blick wimmelt es bei dieser Verhandlungsrunde - wieder einmal - vor Unklarheiten und Deutungsvorlieben. Und wieder verblüfft die enorme Anschlussfähigkeit des Mythos. Die interpretative Viabilität von „lean“ erwies und erweist sich nach wie vor als äußerst produktiv für den Diskurs im organisationalen Feld. Die Überzeugungen innerhalb der Wissenschaft, die nicht deckungsgleich sind, können dabei jeweils wiederum zu einer Art Immunisierung gegen faktisch ablaufende Prozesse in der Praxis führen, die dieser Überzeugung widersprechen. Dasselbe gilt für die Überzeugungen der Praktiker.<sup>99</sup>

Von Konservatismus kann im Zuge der Entwicklung und Implementierung ganzheitlicher, als innovativ geltender Standard-Produktionssysteme in der europäischen Automobilindustrie insofern gesprochen werden, als sich der Maschinenmythos von Lean Production, bekanntlich durch die MIT-Studie begründet, beharrlich resistent gegen neuere gegenläufige Erkenntnisse und Erfahrungen zeigt (Jürgens 2003b, S. 28, Womack et al. 1991). Der Stellenwert von „Lean Thinking“, verstanden als „kontextunabhängig gültige Prinzipien für die Gestaltung von Produktionssystemen“ (Jürgens 2003, S. 28) ist dabei keineswegs annulliert, auch wenn namhafte international

<sup>99</sup> Dass die Wissenschaft im Lean-Diskurs mitunter mehr ihren eigenen Ergebnissen verhaftet war/ist, als den faktischen Bewegungen des Wandels, ist insbesondere durch Sey (2001) eindrücklich gezeigt worden.

ausgerichtete Forscher ihre Ergebnisse so zugespitzt haben (bspw. Boyer/Freyssenet 2003). Eine zentrale Essenz aus dem internationalen Forschungsnetzwerks GERPISA steht deshalb durch unternehmensweit gültige Standard-Produktionssysteme infrage. Ob Produktionssystem und Heimatmarkt bei jedem Grad von Internationalisierung untrennbar und dauerhaft miteinander verkoppelt sind und es im Anbetracht gegebener nationaler Wachstumspfade nur begrenzte Möglichkeiten gibt, andere Produktionssysteme durchzusetzen, wird durch die unternehmensweiten Standardisierungszwänge zumindest streitbar. Dass es ganz offenbar Alternativen gibt, heißt auch nicht gleichzeitig, dass diese Alternativen, ob langsam gewachsen oder neu entwickelt (wie Auto 5000x5000, vgl. Schumann et al. 2003-2006), im Unternehmensdiskurs und im Zuge von Internationalisierung auch nachhaltig so wahrgenommen, angestrebt und problemlos ermöglicht werden.

Evident wird jedenfalls ein Antagonismus: Der Glaube an kontextunabhängige, allgemein gültige, quasi veränderungsresistente, universelle Prinzipien gewann gerade zu der Zeit wieder verstärkt an Boden, als auch die Kontextabhängigkeit von Unternehmen und effizienter Produktion betont und die Vorstellung permanenten Wandels zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Je deutlicher einerseits durch viele Studien wurde, wie komplex das Zusammenspiel zwischen Umfeld, Unternehmen und letztlich „Erfolg“ ist (bspw. Boyer et al. 1998, 1999, 2003; Eckardt et al. 1999a, 2000; Jansen 1999, Kühl 2001, Pardi 2005, Pries 2003, Sey 2001), wie ungleichzeitig Adaptionbedingungen und demzufolge heterogen Unternehmen untereinander und in sich (Brunsson 1997) sind, desto stärker und mächtiger ist andererseits offenbar gleichzeitig wieder das „Maschinenimage“ von Lean Thinking in und für die Unternehmen geworden. Es ist mittlerweile zwar bekannt, dass das Toyota-Produktionssystem kein universelles, beliebig übertragbares und statisches Management-Tool, sondern nur unter bestimmten Bedingungen effizient ist (vgl. Pardi 2005) und außerdem seit den 80er Jahren selbst Veränderungen unterliegt (vgl. Jürgens 2003b). Trotzdem – und dies ist das eigentlich Erstaunliche – ist der Trend zur Universalisierung, Dekontextualisierung, Homogenisierung und Imitation nicht zu übersehen. Standardisierungszwänge und Individualitätsemphase gehen dabei sozusagen Hand in Hand. Obwohl Toyota so gründlich studiert und zu kopieren versucht wird, gelingt es nur wenigen, „an die Spitzenleistungen der Japaner heranzureichen“ (Spear 2004, S. 2). Ähnlichkeit und Adaptionbemühungen zwischen und in Organisationen sind nicht gekoppelt an Effizienzsteigerung in allen Organisationen und Einheiten. Hier gibt es, so wurde bereits vor fünfundzwanzig Jahren von DiMaggio und Powell konstatiert, Differenzen zwischen den einzelnen Organisationen (Di Maggio/Powell 1983/ 2000, S. 148).

#### ***4.5.1. Diskursphasen und schleichender Wandel von Gruppenarbeit***

Das westliche Interesse an japanischen Organisations- und Produktionsstrukturen erstreckt sich mittlerweile auf mehr als ein viertel Jahrhundert und ist von unterschiedlichen Diskursphasen geprägt. „Das dynamische Arbeitsteam“ wurde bekanntlich als

„Herz“ der schlanken Fabrik ausgemacht. „Die Kernthese im Rahmen der Lean-Production-Diskussion lautete, dass Gruppenarbeit ein Erfolgsfaktor sei, ein Rationalisierungsmittel mit sozialintegrativer Funktion“ (Sey 2001, S. 10). Gruppenarbeit ist nach wie vor der zentrale Faktor im Diskurs zu neuen Formen der Produktion, im Zuge der Entwicklung und Implementierung der GPS geht es, wir werden es auch am Fall sehen, sehr stark um die Frage, welche Form von Gruppenarbeit „richtig“ und erfolgreich ist. Weil, wie sich auch am Fall andeutet, einmal eingeschlagene Pfade und ehemals als erfolgreich geltende Formen von Gruppenarbeit legitimationsbedürftig werden und schleichend verlassen werden können, deshalb scheint an dieser Stelle ein kurzer Blick auf die wechselnden Schwerpunkte und Bedeutungen im historischen Diskurs zur Gruppenarbeit als „Herz“ von Lean Production sinnvoll.

Sey (2001), die den „Literatur-Wildwuchs“ zum Thema Gruppenarbeit einer systematischen Analyse unterzogen hat, unterscheidet vier Diskursphasen. Mitte der 1970er Jahre bis zum Ende der 80er Jahre<sup>100</sup> wurde durch den immensen wirtschaftlichen Aufstieg Japans und das Vordringen der japanischen Industrie auf dem Weltmarkt das Interesse für das japanische Produktionssystem geweckt,<sup>101/102</sup> wobei „Gruppenarbeit“ als solche nicht konkret analysiert wurde.<sup>103</sup> Der „zweite Japan-Schock“ (Sey 2001, S. 8) kam schließlich mit der berühmten MIT-Studie „The Machine that changed the World“<sup>104</sup> zum Ende der 80er und beginnenden 90er Jahre. Die Suche nach dem Geheimnis der Zauberformel bekam eine neue Dimension – das Lean Production Paradigma wurde angestoßen und kam in Gang. Die Zusammenfassungen, Interpretationen und Zuspitzungen der MIT-Studie fielen ganz unterschiedlich, teilweise konträr aus (Sey 2001, S. 11). Klar ist aber, dass mit der Präsentation der „schlanken Produktion“ in Japan als der universellen „Produktionsweise des 21. Jahrhunderts“ ein Schwenk im Diskurs und den bis dahin kursierenden Erklärungsansätzen zum japanischen Erfolg einherging. Die Formel „change or die“ (Jürgens 1993, S. 18) brachte den Handlungsdruck auf den Nenner. Als „lean“ wurde diese neue Art des Produzierens deswegen bezeichnet, „weil sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung – die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes.“ Wichtigste Implikationen sind trotz des geringeren Einsatzes von allem eine höhere Produktivität, bessere Qualität und eine größere Produktvielfalt. Den Grund dafür wurde insbesondere der Verschlinkung der indirekten Bereiche und der Konzentration auf den Wertschöpfungsprozess zugeschrieben (vgl. Minssen 1993, S. 37). Einig schien man sich zu sein, dass „der Erfolg der

<sup>100</sup> Z.B. Alston 1986; Pascale/ Athos 1981.

<sup>101</sup> Z.B. Dohse/ Jürgens/ Malsch 1984 sowie die Folgestudie von Jürgens/ Malsch/ Dohse 1989, deren Studien zu den einflussreichsten zum Thema gezählt werden und die die Rezeption des japanischen Modells stark beeinflusst haben. Sie beruhen allerdings explizit nicht auf empirischen Studien in Japan, sondern auf Literaturstudien.

<sup>102</sup> Sey weist darauf hin, dass Gruppenorientierung bereits in den 50er Jahren als wesentlicher Charakterzug von Management und Organisation in Japan auftaucht (Sey 2001, S. 7f.).

<sup>103</sup> Z.B. Ouchi 1981; Nomura 1985.

<sup>104</sup> Womack et al. 1990; in Deutschland 1991 unter dem Titel „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ veröffentlicht. Im Rahmen des International Motor Vehical Program (IMVP) wurden zwischen 1984 und 1989 116 Forschungsberichte von 55 Forschern zusammen getragen. Im Folgenden wird die deutsche Fassung zitiert.

insbesondere bei Toyota entwickelten *lean production* (...) sich eben nicht in einer überlegenen Technik, sondern in einer überlegenen Organisations- und Kooperationsform“ begründet (Minssen 1993, S. 39).

Nun ist es hinlänglich ausgeführt worden, dass die MIT-Studie viele Fragen offen ließ und der erhobene Anspruch detaillierter Beschreibungen von kritischeren Rezipienten als nicht oder unzureichend eingelöst gesehen wurde. So wurde angeführt, die Studie liefere an keiner Stelle eine klare Bestimmung, was die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Lean Production eigentlich sind (Jürgens 1993, S. 19). Jürgens stellte sogar fest: „Zugespitzt kann man durchaus in Zweifel ziehen, dass in japanischen Werken überhaupt Gruppenarbeit existiert“ (a.a.O., S. 20). Das Herzstück wird zum näheren Verständnis nicht weiter ausgeführt, was einer von etlichen, aber eben mit einer der schärfsten Kritikpunkte an der Studie werden sollte (Minssen 1993, S. 39). Umso paradoxer erscheint dann - allerdings erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung - dass die breite Diskussion in Deutschland über qualifizierte, strukturinnovative Formen von Gruppenarbeit ausgerechnet von einer Studie angestoßen wurde, die implizit für das Gegenteil eintrat, nämlich die restriktive Form von Gruppenarbeit (vgl. Minssen 2001, S. 193). Genau das wurde zu diesem Zeitpunkt ausgeblendet. Da das Konzept vage und interpretationsbedürftig blieb, wurde das Etikett „lean“ zur Legitimation diverser Maßnahmen und Zielsetzungen bei verschiedenen Interessenperspektiven genutzt.

Die seit Mitte der 90er Jahre ablaufenden Debatten ordnet Sey zwei Diskursen zu, die bis dato im Gang sind. Neben der „Transferdebatte“ macht sie den Diskursstrang um die „neuen japanischen Produktionskonzepte“ aus. Mit Transferdebatte ist die Abarbeitung von Fragen gemeint, die sich nach der ersten Lean-Euphorie aufgeworfen haben. Es sind Fragen nach der Konvergenz und Divergenz von verschiedensten Organisationskonzepten, die durch die soziale Praxis und den Diskurs selbst hervorgebracht wurden. Die Transfer-Debatte ist vor allem geprägt von der Ernüchterung darüber, dass die Praxis etwas anderes zeigt als es die MIT-Studien vermuten ließen (Sey 2001, S. 13f.) und – nachdem kaum mehr ein Vorbeikommen an genaueren Analysen möglich zu sein schien – von Fragen nach den Bedingungen der Übertragbarkeit.

Während am Standort Deutschland von Mitte der 1990er Jahre verstärkt auf das Prinzip Dezentralisierung gesetzt und damit eine Abwendung von tayloristischen, stark arbeitsteiligen Organisationsstrukturen hin zu postfordistischen Arbeitsformen propagiert und - mehr oder weniger – durchgeführt wurde, wird Dezentralisierung spätestens seit Ende der 1990er Jahre zunehmend und gerade in den „Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung“ in Frage gestellt (vgl. Kühl 2001). Gruppenarbeit als „ein, wenn nicht das zentrale Element einer Dezentralisierung von Unternehmen“ (Minssen 2001, S. 185) wird nun nicht mehr durchgängig als „Symbol für Modernität“ wahrgenommen und bewertet – zumindest nicht die qualifizierten, teilautonomen, strukturinnovativen Formen von Gruppenarbeit. Die Lage ist nun gespalten: Einerseits scheint es für Unternehmen schwierig bis unmöglich, „sich offiziell nicht zu

irgendeiner Form der Gruppen- und Teamarbeit zu bekennen“, andererseits bildet sich kein Pfad aus, „der von den Unternehmen nur schwer wieder zu verlassen ist“ (Kühl 2001, S. 218). Ähnlich wie bei den Thesen über japanische Arbeitsgruppen, die überwiegend auf nicht-empirischer Grundlage zustande gekommen sind, gibt es keine einheitlichen Befunde über die gegenwärtigen Entwicklungen in Japan und zu den „neuen japanischen Produktionskonzepten“. Es scheint sich nun insbesondere ein Deutungsmuster stark zu behaupten: Als entscheidend für die japanischen Erfolge wird demnach weniger die japanische Kultur, sondern die konsequente Anwendung und Weiterentwicklung von entsprechenden Produktionsmethoden und -prinzipien durch die Beschäftigten betrachtet – ein gemeinschaftliches Verfahren gemäß der „wissenschaftlichen Methode“<sup>105</sup> (Springer 2000), das schon immer auf die flächige Verbreitung der besten Methoden setze. Aus der Standardisierung von Methoden leite sich, so folgert etwa Springer, ein höherer, insbesondere ökonomischer Nutzen ab (Springer 2000, S. 6).<sup>106</sup> Allerdings gibt es eine entscheidende Unbekannte bei diesen Behauptungen, nämlich die spezifischen Rahmenbedingungen, unter denen dies geschieht. Der hohe Standardisierungsgrad und die damit einhergehende Monotonie täten dem Einsatz der Arbeiter in den japanischen Fabriken keinen Abbruch. Gegenüber diesen Schlüssen und Behauptungen sind die Befunde Seys auf der Basis einer umfangreichen Untersuchung von sechs Fallstudien (davon drei Toyota-Standorte) ernüchternd. Man kann aufgrund dieser Studie davon ausgehen, dass die Annahmen über die gegenwärtige Praxis der Gruppenarbeit in Japan – der zentralistischen Organisation bei hoher Partizipation der Beschäftigten – sich *nicht* mit der Realität in Japan decken (Sey 2001, S. 425). Im Produktionsalltag gibt es demnach keine Abstimmungserfordernisse zwischen Arbeitern, der Umfang tatsächlicher Kommunikation ist sehr begrenzt, Kommunikationen innerhalb und außerhalb der Gruppen sind stark hierarchisch, zentralisiert, routinemäßig (geplant) und teilweise sogar standardisiert. Gruppengespräche laufen meist sprachlos ab, die Entscheidungsbefugnisse der Arbeiter sind begrenzt, Probleme oder Slacks im Produktionsalltag werden vornehmlich von Vorgesetzten und ausgewählten Beschäftigten aufgedeckt und beseitigt (a.a.O., S. 407 ff, 375, 426). Das selbstregulierende Vermögen der Gruppen erweist sich damit als stark überschätzt, die partizipative Optimierung des Produktionssystems als „wishful thinking“. Das japanische Management erwarte sich, so Sey, durch die Verbesserungsaktivitäten „nicht per se (in einigen Fällen überhaupt keine) Optimierungs- oder sogar Rationalisierungseffekte“... „Sie erhoffen vielmehr von diesen Aktivitäten die Herstellung und Festigung des sozialen Zusammenhangs“ (a.a.O., S. 426). Abhängig von den individuellen Überzeugungen der Autoren diverser „Studien“ seien, so Sey, unterschiedliche „fiktive“ Befunde entstanden: die Erfindung von „Gruppensprechern“ (entsprechend der Annahme hoher Selbstregulation) oder der Erfindung von „starken Vorgesetzten“ (entsprechend der Annahme starker Fremdregulierung).

<sup>105</sup> Scientific Management geht bekanntlich auf Taylor zurück (vgl. Kieser 1999b, Giesefeld 1999, Springer 2000), wurde angeblich auch von Taiichi Ohno, dem Begründer des Toyota-Produktionssystems, vertreten. Die moderne Variante davon sollen „Best Practice Konzepte“ sein (vgl. dazu Springer 2000)

<sup>106</sup> Das Credo des Toyota-Europachefs lautet: „Je einfacher die Handgriffe, desto effektiver“ (in: Blume/Lamparter 2002).

Seys Fazit ist, dass man sich von den romantisierenden Ideen über japanische Gruppenarbeit endgültig verabschieden müsse. Sie gehörten ins Reich der „Science fiction“ (a.a.O., S. 430).

Spannen wir nun vor diesem Hintergrund noch einmal den Bogen zur Diskussion des Standardisierungskonzepts und zu Gegenentwürfen innerhalb der deutschen Autoindustrie, um genauer zu beleuchten, welche konträren Perspektiven in Wissenschaft und Praxis eingenommen wurden und werden.

#### ***4.5.2. Die industriesoziologische Debatte zur Re-Standardisierung von Arbeit***

Insgesamt wird deutlich, dass die industriesoziologische Diskussion um die neue Gestaltungsvariante von Arbeit – das „Standardisierungskonzept“ – selbst von einer großen Unbestimmtheit und Unsicherheit durchzogen war. Das soll im Folgenden noch einmal genauer aufgezeigt werden, weil dieses Konzept die GPS-Debatte bzw. den GPS-Trend mit konstituiert.

Debattiert wird nun schon seit ca. Mitte der 90-er Jahre, ob unter dem Vorzeichen einer „Verbetriebswirtschaftlichung“ eine „Amerikanisierung des Denkens“ und damit ein „modernisierter Taylorismus“ (Kern/ Schumann 1996) in deutschen Unternehmen um sich greift. Auf dem Plan der Industriesoziologie steht bereits seit Ende der 1990er Jahre wieder die Frage nach „Kontinuität oder Pfadwechsel“ (Kern/ Schumann 1998), danach, ob sich Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg befindet (Springer 1999).<sup>107</sup> Ausgelöst war dies dadurch, dass es in den Unternehmen mehr denn je um die Frage ging, „wie die Produktivität auf ein wettbewerbsfähiges Niveau gehoben und dort gehalten werden kann“ (Springer 1998b, S. 37). Das Sinnbild des Scheidewegs wurde jüngst erneut aufgegriffen – dieses Mal bezogen auf die europäische Autoindustrie (Pries et al. 2006). Hier wird argumentiert, dass es im Zuge des globalen Wettbewerbs eben nicht nur um reinen Kostenwettbewerb gehe, vielmehr könne der Standort Europa langfristig nur durch Geschäftsmodelle des nachhaltigen Innovationswettbewerbs und „weiche“ Erfolgsfaktoren gesichert werden, was gleichzeitig auch entsprechende politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen erfordert.

Die industriesoziologische Debatte zur Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie kreiste um die Jahrtausendwende um eine „neue Gestaltungsvariante“ von Produktionsarbeit, die mit den bislang vorherrschenden idealtypischen Lösungen selbstorganisierte versus strukturkonservative Gruppenarbeit in Konkurrenz trat: das Standardisierungskonzept (Gerst 1999). Im Zuge von vielfältigen Kostenreduzierungen, Leistungsverdichtungen und kurzfristigen Effektivitätskriterien in den Unternehmen wurde diese neue Form der Arbeitsorganisation mit der Schaffung eines neu-

<sup>107</sup>

Dieses Thema wird 2006 von Pries et al. erneut aufgegriffen. Die europäische Automobilindustrie befindet sich demnach am Scheideweg, wie oben ausgeführt, weil sie im Wettbewerb heute und zukünftig noch mehr ihren Erfolg „weichen Erfolgsfaktoren“ verdankt. Dies ist eine Argumentation, die implizit gegen die von Springer (1999/2000) vertretene steht, bei der die „wissenschaftliche Betriebsführung“ als Erfolgsfaktor betont und promotet wird.

en Niveaus der Ökonomisierung der Arbeitskraft in Verbindung gebracht. Dies löste Richtungskämpfe aus – sowohl in den Unternehmen als auch zwischen den wissenschaftlichen Lagern. Da die Automobilbranche angesichts vergangener Erfahrungen als Experimentierfeld der Entwicklung und breiteren Durchsetzung neuer arbeitspolitischer Konzepte betrachtet wird (Kuhlmann 1998, S. 243), erwartete man faktische Nachahmungseffekte in den Montagebereichen anderer Branchen, „sollte das neue Gestaltungskonzept dem bislang vorherrschenden Leitbild der selbstorganisierten Gruppenarbeit den Rang ablaufen“ (Gerst 1999, S. 39).

Die neue Variante, wir sollten hier besser von ihrem Ideal sprechen, kursiert(e) unter diversen Labels wie „Japanisches Modell“ oder „Flexible Standardisierung“, „Standardisierte Montage“, „Standardisierte Gruppenarbeit“ (Springer 1998a, 1999) bzw. „Taylorisierte Gruppenarbeit“ (Roth 1995), „Demokratischer Taylorismus“ (Adler 1993a, Adler 1993b, Adler 1995) oder „Modernisierter Taylorismus“ (Kern/ Schumann 1996, S. 721). Das Neue am Standardisierungskonzept sei nicht die standardisierte Arbeit an sich, sondern die Systematik und Verbindlichkeit, mit der die Standardisierung betrieben *wird* (vgl. Gerst 1999, S. 49). Angemessener wäre gewesen zu sagen: die Systematik und Verbindlichkeit, mit der die Standardisierung flächendeckend betrieben werden *soll*, denn ob die „umfassendere Systemoptimierung durch Reduzierung bzw. Herstellung von Beherrschbarkeit von Systemkomplexität mittels Standardisierung“ (Springer 1998b, S. 48) gelingen kann, wurde eher vorschnell geglaubt, als infrage gestellt.

Was ist mit Re-Taylorisierung gemeint? „Zweierlei: zum einen die Rückverlagerung von arbeitsorganisatorischen Planungs-, Gestaltungs- und Optimierungskompetenzen auf inner- und außerbetriebliche Rationalisierungsspezialisten (Industrial Engineering, Berater); zum anderen eine forcierte Standardisierung der Arbeitsabläufe, vor allem in den personalintensiven Fahrzeugmontagen, wo die Unternehmen wieder vollständig zum Fließprinzip und zu kurzen Arbeitszyklen (unter 5 Minuten) zurückkehren“ (Springer 1998b, S. 34). Was bedeutet „Standardisierungskonzept“? Rekuriert wird dabei auf Annahmen, die vor allem von Adler formuliert wurden. Adler, der seine Thesen auf seine Forschungstätigkeit bei NUMMI<sup>108</sup> stützt, argumentiert, dass sich ein effizienter kontinuierlicher Verbesserungsprozess bei der Montage hochstandardisierter Produkte nur einrichten ließe, wenn die Arbeitsprozesse selbst hochgradig standardisiert seien (vgl. Gerst 1999, S. 42). Wollen wir das „Herzstück“ des aktuell diskutierten neuen Modells auf den Punkt bringen, dann bedeutet das zum einen hochgradig standardisierte Arbeitsprozesse, zum anderen deren Optimierung und Standardisierung durch die Montagearbeiter selbst. Was das dann im Einzelnen bedeutet, sprich wie dies dann wiederum ausgelegt wird, ist höchst umstritten – ganz davon abgesehen, ob und wie es denn auch in den Fabriken realisiert wird, vor allem in denen mit gewachsener Sozialverfassung.

108

NUMMI (New United Motors Manufacturing Inc.): Ein Joint Venture von General Motors und Toyota in Fremont/ Kalifornien.



Die zentrale Befürchtung der Göttinger Forschungsgruppe um Schumann konzentrierte sich in der Befürchtung, dass mit dem Positionswechsel „die arbeitspolitische Stütze des deutschen Produktionsmodells wegfallen könnte“ (Kern/ Schumann 1996, S. 722), die „innovative Arbeitspolitik“ (Schumann 1997, 1998, 1999, 2000, 2001) der 90-er Jahre mit der Wiedereinführung der Hierarchie, Kontrolle und Exklusion aufgekündigt und die „Rückkehr zum Taylorismus“ (Springer 1999) schleichend vollzogen würde. Konstatiert wurden „merkbare Gegentendenzen“ zu der neuen Arbeitspolitik und Häufungen von „Versuche(n) einer Reetablierung konventioneller Technik und Organisationsgestaltung“ (Schumann 2000, S. 7). Schumann räumte selbst ein, diese neue Phase der Entwicklung von Industriearbeit als „neue Unübersichtlichkeit“ wahrzunehmen und bei der Suche nach Zusammenhängen und Ursachen nicht auf wirklich hinreichende Erklärungen zu stoßen. „Wir können bisher nicht schlüssig erklären, was diese Rücknahme der neuen Produktionskonzepte begründet. Eine überzeugende Theorie, die uns den Zusammenhang von sozio-ökonomischer Entwicklung und den gewählten Produktionskonzepten systematisch zu vermitteln mag, fehlt uns“ (a.a.O., S. 8). Auch er stützt sich bei der Begründung des drohenden bzw. sich schleichend vollziehenden „Rolling-back“ letztlich auf die Allrounderbegründung „Globalisierung“: „So muss ich mich in den schillernden, vieldeutigen Begriff der Globalisierung retten“ (a.a.O., S. 8) Innovative Arbeitsgestaltung, die höherwertige Arbeit schaffe, den Aufwand für Aus- und Weiterbildung steigere und sich erst mittelfristig bezahlbar mache, sei besonders begründungspflichtig in Zeiten, in denen die deutschen Unternehmen ihre Strategien der Leitwirtschaft USA anpassen müssten und das Shareholder-Value-Kalkül vor allem schnelle Erfolge fordere. Die hohe Massenarbeitslosigkeit erzwänge darüber hinaus Zugeständnisse.

Leitende Fragen lauteten in Bezug auf das neue Modell wieder: Setzen sich partizipative oder extertengetragene Varianten durch? Sind die idealiter präzise beschriebenen und laufend zu optimierenden Arbeitsstandards letztlich Produkte der Gruppe oder von einzelnen Spezialisten? Spaltet das Konzept im Endeffekt in „Rationalisierungseliten und eine Masse von gering qualifizierten „Jedermannsarbeitern“?“ (Gerst 1999, S. 45). Die Diskussion erfuhr eine Zuspitzung durch Vertreter der „Repressionsthese“, nach deren Urteil „das Versprechen der neuen Arbeitspolitik mit mehr Selbstbeteiligung und Partizipation den Weg in eine noch autoritärer werdende betriebliche Organisation“ weist (vgl. Schumann 2001). Der Tribut auf der Ebene der Subjekte sieht, so wurde bspw. von Kocyba behauptet, derart aus, dass die am Rationalisierungsprozess Beteiligten in bisher nicht gekanntem Ausmaß verpflichtet und gezwungen sind, eine Arbeit an sich selbst vorzunehmen, nämlich „normative Ansprüche an die eigene Arbeit auszubilden (und deren Verwirklichung im Arbeitsvollzug glaubhaft zu machen)“ (Kocyba 2000b, S. 17), das heißt also soziale Dispositionen zu entwickeln, die das Aufarbeiten der Hinterlassenschaften vergangener Rationalisierung überhaupt erst ermöglichen. Die Entfaltung subjektiver Erwartungen und Haltungen werde von den Beschäftigten gefordert, um abstrakte Standardisierungsansprüche und –vorgaben zu übersetzen (Kocyba 2000a, S. 131f.). Voß und Pongratz deuten die Lage als „eine neue Stufe der Dämpfung und Abstraktifizierung des Kapital-Arbeits-

Konflikts“ (1998, S. 152). „Der Arbeitskraftunternehmer übernimmt demnach derart weitgehend betriebliche Kontroll- und Führungsfunktionen, dass er, wie bisher allein das Management, nahezu schon das Lager gewechselt hat und seine objektive Interessenlage als Arbeitskraft kaum noch erkennbar ist“ (a.a.O., S. 152).

„Mit der neuen Arbeitspolitik werde versucht, die Beschäftigten so eng an das Unternehmen zu binden, dass sie letztlich kaum mehr in der Lage seien, zwischen eigenen und fremden Interessen zu unterscheiden. Deswegen wird in Anlehnung an Marxsche Kategorien von einer >ideellen Subsumption< der Arbeiter unter das Kapital gesprochen (Türk). Und das meint dann besonders eine neue, auch >heteronome Ausbeutung von Tiefenschichten der Person< (Kleemann). In der post-tayloristischen Organisation errichteten die Beschäftigten selbst ein enges Netz der gegenseitigen Kontrolle und Selbstkontrolle, so dass die Selbstorganisation auch zur Grundlage einer Selbstentmündigung werde und neue Formen der Selbstausbeutung begründe“ (Schumann 2001, S. 4). Schumann meldet fundierte Zweifel an gegenüber dramatischen neuen Entfremdungsszenarien, in denen Beschäftigte autonom scheinen, aber via Selbstkontrolle umso totaler kontrolliert sein sollen, wo „mehr Repression durch mehr Autonomie“ ihre Perfektion finden soll. Auch wenn die Verausgabung der Arbeitskraft unter neuen Vorzeichen erfolge, der Wettbewerb des Unternehmens für die Arbeiter gleichsam zur eigenen Sache werde und sich Konstellationen im Zuge neuer „postfordistischer“ Strategien zu harmonisieren scheinen, sei der Wandel des Arbeitsbewusstseins nicht mit einer „umfassenden betrieblichen Neudefinition der Arbeiter im Sinne einer konfliktbereinigenden Integration zu verwechseln“ (Schumann 1999, S. 2ff.). Die Arbeiter würden die Vorteile von Arbeitsanreicherung, Selbstorganisation und erhöhter betrieblicher Konkurrenzfähigkeit wohl erkennen, doch nicht verwechseln mit einer grundlegenden Veränderung der Geschäftsordnung der Unternehmen. Mit der neuen Rationalisierungspartnerschaft korrespondiere keine „Gleichstellungsideologie“ und Interessenharmonie. Die grundlegenden Interessendifferenzen bei der Bemühung der Unternehmen um mehr Wirtschaftlichkeit sähe die Mehrzahl der Arbeiter nicht aufgehoben, die Fronten seien nicht aufgehoben. Schumann betont, dass mit dem Autonomiegewinn die Handlungspotentiale der Arbeiter gerade auch für Widerständigkeiten gewachsen seien. Aus dem Lohnarbeiter werde kein „Arbeitskraftunternehmer“. Auch wenn man mit dem Kapital für das Mitspiel im Rationalisierungsprozess einen Pakt schließe und einen gewichtigen Schritt gemeinsam gehe, würden von den Arbeitern intensive Arbeitskraftvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsungerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit nicht übersehen. „Die neue Arbeitspolitik setzt diese Bestimmungsmomente des Arbeitsbewusstseins nicht außer Kraft“ (Schumann 2000, S. 7).

Für Schumann und Roth stellt das Standardisierungskonzept deshalb keinen Fortschritt dar, „weil es insbesondere in den personalintensiven Fahrzeugmontagen weder die Professionalisierung der Arbeit fördert noch den Arbeitsteams eine wirkliche Selbstorganisation gewährt“ (Springer 1998b, S. 45). Schumann bezweifelte, dass dadurch eine wirkliche Mobilisierung der Produktionsintelligenz der Beschäftigten

bewirkt werden kann, die Zugeständnisse „zur Aktivierung der Leistungsbereitschaft und des Einsatzwillens erfolgen in homöopathischen Dosierungen. Das nach wie vor höchst restriktive Aufgabenprofil eröffnet wie im klassischen Taylorismus wenig Entfaltungschancen und erlaubt keinerlei Re-Professionalisierung; auch der, jedenfalls im Werk Eisenach, von den Vorgesetzten eingesetzte und finanziell prämierte Gruppensprecher garantiert aufgrund seiner Quasi-Vorarbeiterrolle mit eigenen Kontroll- und Anweisungsbefugnissen die Engführung der freigegebenen Leine“ (Schumann 1997, S. 45). Bungard, ein weiterer Kritiker, sieht den Unterschied zwischen der dort praktizierten, als toyotistisch gehandelten Arbeitsorganisation zur tayloristischen lediglich darin, dass zahlreiche indirekte Tätigkeiten in die Produktion zurück integriert wurden. Ansonsten aber sei der Taylorismus hier sozusagen partiell auf die Spitze getrieben (Bungard 1995, S. XII). Pointiert heißt das dann: „Man lehnt den Taylorismus als menschenverachtend ab und führt ihn simultan in verschlüsselter Form radikal auf einem neuen Expansionsfeld ein“ (Bungard 1995, S. XVI), was im Übrigen nicht nur auf den Bereich der körperlichen Arbeit beschränkt sei.

#### ***4.5.3. Standardisierungskonzept und Auto 5000x5000***

Kommen wir nun noch etwas näher zu den Promotoren des Standardisierungskonzepts bzw. des Konzepts „flexibler Standardisierung“ und zu einem erwähnenswerten alternativen Gegenentwurf: dem VW-Projekt Auto 5000. Kern der Argumentation ist beim Standardisierungskonzept, dass die ständig und systematisch weiterentwickelten Best-Practice-Produktionsmethoden der Erfolgsfaktor im globalen Produktivitätsstreit seien und nicht kulturelle Faktoren, wie dies noch vor einigen Jahren postuliert wurde (vgl. Springer 1999, vgl. auch entsprechend Spear/ Bowen 1999). Springer, der Adlers Annahmen in die deutsche Debatte einbrachte, betonte, Standards würden beim „Japanischen Modell“ von den Arbeitern selbst, nicht von Spezialisten permanent verbessert und damit flexibel gehalten (Springer 1999). Daraus folgere ein „Produktions- und Arbeitssystem sui generis“ (Springer 1998a), das weder für eine bloße Rückkehr zum Taylorismus, also zur taylorisierten Gruppenarbeit noch zur Selbstorganisation, wie sie in der teilautonomen Gruppenarbeit anvisiert wird, stehe. In diesem System schlossen sich hochstandardisierte Prozesse und Beschäftigungsinteressen, ökonomische Vorteile und die Erschließung von Kreativitätspotentialen nicht aus, sondern würden sich im Gegenteil verbinden. „Das japanische Arbeitssystem offeriert den Arbeitern vielmehr Partizipationschancen, die sie so bislang nicht kannten. Dabei handelt es sich allerdings um eine in starkem Maße gesteuerte, da systemisch überformte Partizipation mit wenig individuellen Freiheitsgraden“ (Springer 1998b, S. 44). Das japanische Arbeitsmodell „verbindet hohe Effizienz mit Partizipation nicht nur bei der Gewährleistungs-, sondern auch bei der Herstellungsarbeit“, was Springer als einen der tiefer liegenden Gründe für seine Durchsetzungskraft in der internationalen Automobilindustrie und insbesondere auch in Deutschland ansah (Springer 1999, S. 191). Veränderungen auf den Arbeitsmarkt- und Produktmärkten sorgten dafür, dass Unternehmen einerseits nicht mehr zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gezwungen seien, aufgrund gesättigter Märkte, gestiegener Fixkapital-

und hoher Arbeitskosten sich aber nur Arbeitskonzepte leisten könnten, die nachweisbar die Produktivität steigerten, nämlich solche, die die hochgradige Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe in den Mittelpunkt stellten. Die Forderung und ermahnende Empfehlung für die deutschen Hersteller war Ende der 1990er Jahre und ist immer noch, dass „flexible Standardisierung“ nicht ohne die aktive Beteiligung der Herstellungsarbeiter und deren Vorgesetzten möglich sei, da Produkte und Abläufe zunehmend komplexer würden und Standards nicht allein von Spezialisten ermittelt und festgelegt werden könnten: Arbeiter hätten sich die Regeln und Standards, nach denen sie verbindlich arbeiten müssen, selbst zu schaffen und sie im Zuge von Modellwechseln und Produktanläufen permanent anzupassen und zu optimieren. Damit seien sie nicht nur Subjekt, sondern zugleich Objekt ihrer eigenen Systemoptimierung, letzteres allerdings deutlich stärker begrenzt als im klassischen Taylorismus (Springer 1999, S. 190). Partizipation bleibe daher ein unverzichtbares „arbeitspolitisches Essential“ (Springer 1999, S. 179) für die Unternehmen – „ob sie das wollen oder nicht“, denn die Entwicklung, Standardisierung und Umsetzung von Best-Practice-Methoden sei ohne zentrale Planung und Steuerung ebenso wenig möglich wie ohne systematische Einbindung der operativen Einheiten. Mit der neuen Entwicklung ginge einher, dass dem selbständigen unternehmerischen Handeln zukünftig noch mehr deutliche Grenzen gesetzt seien. Handlungsspielräume würden eher enger als weiter und bewegten sich im Korridor zentraler Standards. Springer fasst dieses von ihm beschriebene Szenario als neuen wirkungsvolleren Zentralismus, als „repräsentativen Zentralismus“, was soviel heißen soll, dass sich Eigenverantwortung und Handlungsspielräume innerhalb klar abgesteckter Handlungsrahmen bewegen, durch die sie gewissermaßen gesteuert und eng kontrolliert werden könnten. Diese Umschreibung eines wirkungsvolleren Zentralismus war und ist immer noch in erster Linie ein Modell ebenso wie Partizipationsvorhersagen bei Re-Standardisierungsprozessen in deutschen Werken, insbesondere Brownfields, über deren tatsächliche Realisierung im Detail keine systematisch-fundierte, vor allem keine vergleichenden empirischen Befunde vorgelegt wurden.

Während Springer einerseits den Mythos vom autonomen „Unternehmer im Unternehmen“ im Anschluss an die Führungskräftestudie von Faust et al. (1998) mit seinen Ausführungen in Frage stellt, schien er doch andererseits gleichzeitig neue zweifelhafte Verallgemeinerungen vorzunehmen. Seine Skizzierungen zum japanischen Arbeitsmodell kontrastierten extrem mit den im letzten Abschnitt skizzierten Erkenntnissen von Sey (2001), wonach insofern ein starker Missverständnis bezüglich japanischer Realitäten herrsche, als die angeblich umfangreiche Beteiligung der einfachen Belegschaftsmitglieder an der Prozessoptimierung ein Irrtum sei, ein lange kultivierter und wieder neu genährter Irrglaube, der nach Seys umfangreichen Untersuchungen so per se nicht der Fall ist in der japanischen Automobilindustrie. So, wie schon das Lean-Production-Konzept es nicht war, so sei nach Auffassung Seys auch das sogenannte Standardisierungskonzept „in keinsten Weise“<sup>109</sup> ein Abguss der japani-

<sup>109</sup> Zitat aus schriftlichem Austausch, ebenso in Sey 2001.

schen Prozess- und Arbeitsorganisation. Standardisierung in Japan fuße definitiv nicht auf der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter, wie die Promotoren des Standardisierungskonzepts behaupten. Dies ist für das deutsche Produktionsmodell anschlussfähig, weil im Modell der partizipative Aspekt sozusagen „gleichberechtigt“ neben die als notwendig beschriebene kurzzyklische, hoch standardisierte Arbeit tritt. Ein hoher Grad an Standardisierung kann gerade dadurch zunächst die notwendige Unterstützung und Legitimation gewinnen. Die „ganze“ Realität japanischer Gegebenheiten und die praktischen Probleme, diese Arbeitsformen bei den deutschen Herstellern, jenseits der Werke auf der grünen Wiese, nämlich in den Brownfields einzuführen, und die unintendierten Folgen, sind in Springers Ausführungen noch nicht erfasst und nicht weiter thematisiert. Er bleibt unpräzise, sowohl wenn es um die empirischen Belege geht zu den behaupteten schwachen wirtschaftlichen Effekten bisheriger Rationalisierungskonzepte, zum partizipativen Standardisierungsprozess in Japan wie auch in den Brownfields der deutschen Unternehmen als auch bei seiner Forderung „dass der Prozess der Rationalisierung regulativer Eingriffe bedarf, um zu einem neuen Rationalisierungskonsens zu finden“ (Springer 1999, S. 194). Dem eindeutigen Plädoyer für eine stärker fokussierte unternehmensinterne Steuerung des Rationalisierungsprozesses fehlt es schließlich an der Beantwortung der spannendsten Fragen: welche nicht bloß lapidaren Hindernisse, sondern strukturellen Hürden sich beim Versuch der Steuerung des repräsentativen Zentralismus, von Re-Standardisierung, der Entwicklung und dem Einsatz standardisierter Instrumentarien und Methoden durch diese selbst in den Weg stellen. Anstelle davon hat sich das Argument der Notwendigkeit der Messbarkeit der Wertschöpfung von Gruppenleistungen in den Vordergrund geschoben. Betont wird, dass Zielvereinbarungsprozesse zur Leistungsregulierung und -optimierung auf Gruppenebene durch flexible Standardisierung gesichert werden könnten. Voraussetzungen für Messungen und Zielvereinbarungen wären aber Vergleichbarkeit, Durchgängigkeit, Nachvollziehbarkeit der Ziele und auch faire Möglichkeiten der Einflussnahme. Ob, wie und unter welchen Bedingungen dies aber alles im Prozess der Implementierung dieser innovativen Produktionssysteme zustande kommt oder warum gerade nicht – darüber ist aus meiner Sicht immer noch recht wenig zu lesen. Mit anderen Worten: im Zuge der Fokussierung auf Modelle, Instrumente und Methoden, dem Verweis auf bessere Ergebnisse durch diese werden *die Prozesse* ihrer Herstellung und Veränderung, um die es doch angeblich gehen soll im Zuge der flexiblen Standardisierung, nicht genau evaluiert – weder in den Unternehmen, noch von den (wissenschaftlichen) Beratern. Wie Ergebnisse zustande kommen ist ebenso unklar, wie die Prozesse von der Entwicklung bis zur Anwendung und Modifikation der „besten“ Instrumente und Methoden. Dafür gibt es auch Gründe: durch diese höchst aufwendige Analyse würden die immensen Schwierigkeiten und blinden Flecken im Zuge der Implementierungsprozesse ans Licht gehoben werden, die Berater würden als Promotoren von Best-Practice-Methoden und Restandardisierungskonzepten sicherlich in Argumentations- und auf kurz oder lang selbst in Legitimationsnöte kommen. Als Fazit kann festgehalten werden: Außer Kurzrecherchen sowie spärliche Insiderberichte über konzeptgetreue Übertragungen

und Implementierungsprobleme liegt auch aktuell keine exemplarische Analyse der sich über Jahre erstreckenden Prozesse der Implementierung von Re-Standardisierungskonzepten und den dabei auftretenden Folgen vor.

Anders sieht es aus beim VW-Projekt Auto 5000 (vgl. Schumann et al. 2003-2006), das im Oktober 2002 begann und im Frühjahr 2006 endete. Auch wenn dieser Fall auch nur einen kleinen Wirklichkeitsausschnitt im Gesamtfeld darstellt, unterstreicht es, dass es heute keinen One-Best-Way mehr gibt, dass die innovative Arbeitspolitik – gegenüber den tayloristischen Gestaltungsvarianten - keineswegs auf breiter Front durchgebrochen ist und dennoch wichtige Voraussetzungen einer innovativen Arbeitspolitik belegt. Der Deal „Beschäftigung für Lohn-/ Leistungszugeständnisse“ beinhaltete über die Kostenersparnis hinaus Sonderkonditionen: Die neuen Arbeitsplätze waren ausschließlich mit Arbeitslosen zu besetzen, die allerdings über ein überdurchschnittliches Ausbildungs- und Kompetenzprofil verfügten. Der ausdrückliche Anspruch von Auto 5000 ist, „Wettbewerbsvorteile durch Innovationen im Bereich der Arbeits- und Betriebsorganisation und durch eine bessere Nutzung der Potenziale der Beschäftigten zu erschließen“ und ein „Gegengewicht zu den Retaylorisierungstendenzen“ zu schaffen. „Anti-tayloristische Arbeitsgestaltung“ war das von Unternehmensleitung und Interessenvertretung gemeinsam formulierte Ziel (Schumann et al. 2005, S. 3). Von Schumann et al. wurden sukzessive Befunde zu diesem „anti-tayloristischen Produktionsmodell“ präsentiert, bei dem „abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte“, Teamarbeit mit „erweiterten Handlungs-, Dispositions- und Entscheidungsspielräumen“ sowie „eine flache Hierarchie“ und eine „lernförderliche Qualifizierungsorganisation“ vereinbart wurden.

Interessant ist bei allen Unterschieden der Argumentation die Korrespondenz in zwei Punkten: Auch Schumann et al. berufen sich auf Toyota und führen ins Feld, dass es wie bei Toyota um die „Aktivierung aller Beschäftigtengruppen“ (Schumann et al. 2006, S. 29) geht und sich beim Konzept von Auto 5000 „viele Ideen aus dem Toyota-Werkzeugkasten“ finden. Auch „Ganzheitlichkeit“ ist wie bei den GPS ein leitender Gedanke – allerdings ist evident, dass ein „ganzheitlicher, von einer Gestaltungs-idee getragener Ansatz, der vielfältige arbeits- und betriebsorganisatorische Einzel-elemente enthält, sie integriert umsetzt und zukunfts offen weiterführt“ praktisch und im Ergebnis etwas ganz anderes meint, als es bei den ganzheitlichen Produktionssystemen der Fall sein kann (wie wir sehen werden), denn „ganzheitliche Arbeitsinhalte“ sind, wie bereits erwähnt, trotz Emphase von Ganzheitlichkeit bei keinem der ganzheitlichen Standard-Produktionssysteme als Prinzip aufgenommen (Jürgens 2003b, S. 30). Bei den GPS ist es per se bei weitem nicht so klar, was notwendige und hinreichende Elemente sind, welches „enabler“ und „constraints“ – was ja nicht vom Unternehmen allein abhängt, sondern von der jeweiligen Geschichte, Handlungskonstellation und Einbettung des Unternehmens.

„Auto 5000 berücksichtigt die Traditionen der industriellen Beziehungen“ und setze, im Kontrast zu Toyota nicht „auf mentale Einschwörung, sondern auf Strukturen: weniger Hierarchie, dichtere horizontale und vertikale Kooperationen, Entspezialisie-

rung, Beteiligung mit erweiterter Selbständigkeit; betriebliche Arbeitsbeziehungen, die Interessenunterschiede anerkennen, sie transparent machen und in Kompromissen auszutragen versuchen.“ Die Beschäftigten seien durch die Aufwertung ihrer Rolle als Modernisierungsmitgestalter zu gewinnen, die Interessensvertretung bleibe konstitutiv, müsse aber erweitert und neu justiert werden mit der gestärkten Selbstvertretung (a.a.O.). Neben den institutionalisierten Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates und dem Ziel einer innovativen Tarifpolitik, die sich zwar in der Tradition des deutschen Tarifsystems bewegt, aber gleichzeitig weit über diese Logik hinaus reicht, kommt der Selbstorganisation der Arbeitsteams zentrale Bedeutung zu. Gruppenarbeit, auf der die Arbeitsorganisation basiert, geht hier weit über das in der Automobilindustrie übliche Maß an Selbstorganisation und Autonomie hinaus. Mitbestimmungsrechte wurden im Rahmen der Neugründung der unternehmensrechtlich selbständigen Auto 5000 GmbH erweitert. Defizite des Projekts wurden daher in den Bilanzierungen jedoch „am ehesten noch in zu begrenzter Entscheidungspartizipation und in nach wie vor geltenden Status- und Machtbarrieren bei der Kooperation und Kommunikation gesehen“ (Schumann et al. 2005, S. 9). Die Befunde stützen Positionen, „die die heterogene Struktur von Arbeit und die steigende Pluralität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hervorheben“ und sind insofern „Warnsignal (...) vor allzu undifferenzierten Globaleinschätzungen“. Obwohl der Abschluss von Auto 5000 die Institution des Flächentarifvertrags nicht schwächt, geht es über die traditionellen Dimensionen tariflicher Regulierung hinaus. Das Modell unterstreicht, dass eine Entscheidung unter bestimmten Bedingungen und bei besonderer Verfasstheit der industriellen Beziehungen und ihrer Repräsentanten zugunsten der innovativen Variante von Arbeitspolitik getroffen werden kann und dass sie zudem ökonomisch gut begründet ist. Auto 5000 wurde als Chance für den Standort Deutschland bewertet, im internationalen Wettstreit mit führenden Automobilunternehmen, insbesondere Toyota zu bestehen. Die Debatte um die Restrukturierung der deutschen Automobilindustrie und zukunftsfähiger Produktionssysteme wird kaum mehr an diesen Erfahrungen vorbei gehen können. Ob „Deutschland“ aber wirklich daran lernt, wie es die Forscher erhoff(t)en und promote(te)n, muss jedoch immer noch als fraglich und offen eingeschätzt werden.

## **5. Ethnographische Organisationsforschung: Methode, Design und Erfahrungen im Feld**

### **5.1. Forschung in und über Unternehmen**

Empirische Forschung kann sehr unterschiedlich aussehen. Sie muss sich jedenfalls mit und an ihrem Gegenstand verändern, neu ausrichten und damit zwangsläufig auch anerkannte Regeln verletzen. Das ist riskant, denn was legitim ist, bestimmt man bekanntlich nicht selbst und allein. Über reale Reorganisationsprozesse in transnational aufgestellten Automobilunternehmen durch ganzheitliche Produktionssysteme, was gleichzeitig heißt über die Wechselwirkung und Verschränkung von Isomorphie- und Polymorphieprozessen und die damit einhergehende Infragestellung, Demontage bestehender und Generierung neuer Institutionen sowie die Entstehung von unbeabsichtigten Problemen, liegen uns und – dies wird oft vergessen – den Unternehmen bzw. Organisationen selbst, immer noch nur bruchstückhafte Erkenntnisse vor. Die Gründe liegen auf der Hand und wurden bis hierher mehrfach erwähnt und ausgeführt: Die Angelegenheit ist im wahrsten Sinne grenzenloser, turbulenter, unübersichtlicher und komplexer denn je geworden und darin immer nur begrenzt erfassbar. In Praxis und Wissenschaft kämpft man mit der unbändigen Komplexität der realen Verflechtungen und liebäugelt manchmal gerade darum mit eingängigen, auch vertrauten, darin aber immer nur begrenzt rationalen Erklärungen. Diese Verkürzungen haben wiederum weit reichende Folgen sowohl auf die Austausch- und Nachahmungsprozesse der Unternehmen mit ihren Konkurrenten, in der Wissenschaft selbst als auch im Binnengefüge der Organisationen, denn was für „wahr“, innovativ oder beste Praxis gehalten wird, muss faktisch lange nicht (mehr) sein, was gepredigt wird, muss nicht schon praktiziert werden – diese Differenzen werden uns am Fall immer wieder begegnen. Die Beschreibung und Rekonstruktion dieser Differenzen im komplexen Prozessverlauf hält sich primär an die Kommunikation und Interaktion, das Handeln und die Handlungskonstellation (vgl. Weltz/ Lullies 1994) der über Machtressourcen verfügenden Akteure, was die formale Kompetenzzuweisung, die reale Einflussmöglichkeit, die Interessen (persönliche Ziele, Karriereerwartungen, Selbstverständnis) und die einwirkenden Zwänge einschließt. Handeln wird hier, wie bereits ausgeführt, mit Friedberg (2003), als Symptom von Strukturen und Konstellationen begriffen. Auf der Hand liegt, dass diese Handlungs- bzw. Interessenskonstellationen im Fluss, nicht wirklich messbar, nur schwer zu beobachten und genauso schwer zu managen sind und nicht zuletzt deshalb im vermeintlich rationalen Diskurs über Rationalisierung in den Unternehmen nicht offiziell zur Debatte stehen. Aber von ihnen hängt letztlich ab, was als rational gilt, was, warum, wie gemessen, interpretiert und bewertet wird, was demzufolge als nötig und machbar gilt und was gemacht wird, sich durchsetzt oder wieder marginalisiert und ausgeschleust wird. Je komplexer die Prozesse, desto eher scheint Feldforschung die adäquate Methode, da hiermit durch Beobachtung während der Teilnahme am Geschehen insbesondere die unbeabsichtigten Folgen und



Wirkungen von Handeln und Prozessen unmittelbar miterlebt und erfasst werden können.

Explorative Studien haben bekanntlich Sondierungsfunktion. Sie schlagen Schneisen und bereiten eine Basis, auf der weitere Untersuchungen, Diskussionen und Weiterentwicklungen stattfinden können. Der Einwand, Einzelfallstudien würde die verallgemeinerungsfähige Aussagekraft abgehen, ist bekannt. Entgegnet werden kann ihm mit dem Argument, dass die Prognosen und Diagnosen zum Umbruch der Arbeit und dem Wandel in Organisationen dringend mit Einzelfallstudien überprüft und gegebenenfalls korrigiert und/oder relativiert werden müssen. Interessante Thesen bleiben nicht selten, bei aller Plausibilität, zu abstrakt und/oder verleitet zu vereinfachen, mitunter ideologischen Schlüssen, weil Einzelfälle nicht ausführlich beschrieben und dargestellt sind und/oder weil Befunde gar nicht mehr hinterfragt werden.<sup>110</sup> Durch das in dieser Studie umgesetzte Forschungsdesign sollte ein möglichst differenziertes und spannendes Bild entstehen, das Einblick gibt in die mikropolitischen Konstellationen und die Diskrepanzen zwischen GPS-Mythen und Realitäten, die letztlich die Richtung der Trendentwicklung im organisationalen Feld mit beeinflussen.

## 5.2. Rahmen und Ziel der ethnographischen Fallstudie

*„Wir brauchen ganz unzweifelbar eine neue Methode für das Sammeln von Beweisen. Der Anthropologe (Soziologe) muss seine bequeme Position im Sessel auf der Veranda der Missions- oder Regierungsstation oder einer Plantage aufgeben ... Er muss hinausgehen in die Dörfer und den Menschen bei der Arbeit in den Gärten, am Strand und im Dschungel zusehen“ (Malinowski 1954, S. 146).*

Die Ausführungen zum Fall basieren auf ethnographisch orientierter Organisationsforschung, die im Zeitraum zwischen Ende 1999 und Ende 2004 stattfand. Da es sich dabei immer noch um ein eher unübliches Forschungsverfahren im Zuge der Rationalisierungsforschung handelt, soll nachfolgend eine Annäherung an die konkreten Umstände und Ziele dieser Forschung gegeben werden.

Ein wichtiges Stichwort im Rahmen der Forschung in und über Organisationen lautet heute „Anwendungsorientierung“. Anwendungsorientierte Studien sind per se und wohl zunehmend mehr einem „Druck zur Pragmatik“ (Kuckartz 2006, S. 279) ausgesetzt. Während bspw. bei der Drittmittelforschung ein knapp kalkulierter Zeitrahmen üblich ist, was nicht selten mit „quick and dirty“-Auswertungsverfahren (Kuckartz 2006, S. 280) einhergeht, lebt ethnographische Forschung erst durch länger andauernde Teilnahme und die „anhaltende Kopräsenz von Beobachter und Geschehen“ (Amann/Hirschauer 1997, S. 21). Es versteht es sich fast von selbst, dass erst häufige

<sup>110</sup> Gerade das Beispiel Gruppenarbeit in Japan hat bspw. gezeigt, dass Beschreibungen zu vermeintlichen oder unklaren empirischen Befunden nicht weiter hinterfragt, sondern von diversen Rezipienten nach Gusto und Interessenlage gestützt, untermauert und übernommen wurden und so allmählich von vermeintlichem Wissen zum Standardwissen mutierten (vgl. Sey 2001).

Interaktionen und Teilnahme am Alltagsgeschehen den Ausgangspunkt für tieferes Verstehen ermöglichen und die Chance erhöhen, dem auf die Spur zu kommen, was in und zwischen Organisationen geschieht, versandet, was absichtlich oder unabsichtlich in Gang gesetzt, kommuniziert oder geheim gehalten, ignoriert und ausgeblendet wird. Beobachtungswissen gilt als das verlässlichste. Dies ist gerade in Zeiten von Informationsfluten und Wissensmanagement von unschätzbarem Wert, denn für die Forschung stellen sich ganz ähnliche Probleme wie für die Praktiker: Informationen gibt es zwar immer mehr, was lange nicht heißt, dass es „die richtigen“ sind, und bis Wissen und routiniertes, anwendbares Können daraus wird, passiert viel Ungeplantes, verstreichen mitunter Monate und Jahre. Wissen, das zeigt sich auch am Fall, kann nur in dem Ausmaß erworben werden, in dem die fragliche Sache *selbst* entdeckt, interpretiert, nachvollzogen wird. Nicht das Faktenwissen ermöglicht Handeln, sondern erst der *aktive* Gebrauch des Wissens erlaubt zu meistern, was wir wissen. Es braucht Entdeckung, Nachvollzug, konkrete Erfahrung, nicht bloße Imitation, sondern intelligente Rekonstruktion. Dies macht Abweichung nötig und ermöglicht im besten Fall Neues, das Anerkennung erfährt. Dies ist denn auch ein zentrales Problem in Unternehmen/Organisationen und in diesem speziellen Fall der Einführung des GPS, denn dazu braucht es einerseits miteinander kooperierende Akteure, die zu intelligenter Rekonstruktion und Kontextualisierung fähig und bereit sind und andererseits Strukturen und institutionelle Ordnungen, die dazu überhaupt erst befähigen und die Bereitschaft der Beteiligten nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft mobilisieren, sichern und dabei vermittelnd wirken. Wissenserwerb in Unternehmen ist keine Kopie der Wirklichkeit, sondern – das ist entscheidend – ein System realer Interaktion zwischen Akteuren, die von diversen Interessen geleitet und immer nur unter begrenzten Rationalitäten, sprich eingeschränkten Informationsverarbeitungsmöglichkeiten agieren. Dies gilt für alle Akteure im Unternehmen, also auch für ethnographische Organisationsforscher.

Wie eingangs bereits erwähnt, wurde ich für die Untersuchung im Rahmen meiner Mitarbeit im Unternehmen vom Zentralbereich Arbeitspolitik des Konzerns beauftragt – allerdings ursprünglich in einem weit geringerem Maß als die Begleitung dann zeitlich und inhaltlich letztlich ausfiel. Die besondere Konstellation eröffnete außergewöhnliche Forschungsbedingungen, die von Beginn an in hohem Maße Eigeninitiative und Mitgestaltung erforderten sowie gleichermaßen Freiheiten, Unsicherheiten und Herausforderungen in Aussicht stellten. Es konnte über einen außerordentlich langen Zeitraum beobachtet werden, durch die Zugehörigkeit zum Unternehmen und wachsende Kontakte waren sukzessive wachsende Spielräume gegeben, die Position wurde in ihrem Profil gestaltbar. In diesem Prozess der Organisationsforschung handelte es sich um einen Mix bzw. die Kombination zwischen der Anwendung von Methoden ethnographischer Forschung (bspw. Bachmann 2002, Beer 2003, Goffman 1996, Girtler 2004, Lüders 2000, Nullmeier et al. 2003), soziologischer Organisationsberatung (bspw. Howaldt/ Kopp 1998) und Mitarbeit im operativen Alltagsge-

schäft des Fachbereichs.<sup>111</sup> Diese Kombination erfolgreich zu realisieren, war so herausfordernd wie riskant. Insbesondere deshalb, weil weder für mich, noch für meinen Vorgesetzten zum Zeitpunkt des Projektstarts Anfang 2000 sicher war, ob und wie der Rollenmix gelingen kann. Insofern waren Vertrauen und Risikobereitschaft unerlässlich, Pragmatik und Flexibilität von Anfang an unabdingbar, schon allein durch die hohe Offenheit und Latenz des Geschehens. „Cool bleiben“ (Bachmann 2002, S. 332) - das Wichtigste am Anfang der Feldforschung - konnte hier reichlich geübt werden, denn wenn etwas schief ging oder anders lief als geplant, war es gerade nicht meine Absicht, es „in einem anderen Betrieb ein zweites Mal zu versuchen“, sondern im gleichen weiter zu machen.

Rein formal ging es bei diesem Arbeitsauftrag um die Evaluation des Einführungsprozesses des Produktionssystems. Dieser Arbeitsauftrag war jedoch bei genauerem Hinsehen ebenso ungewöhnlich und vage, wie sein Ziel: Die sozialwissenschaftliche orientierte Analyse sollte den Prozess der Einführung des Ganzheitlichen Produktionssystems und seine Wirkungen nicht nur möglichst unmittelbar „einfangen“, sondern auch durch das möglichst zügige Vorlegen und Diskutieren von Zwischenergebnissen eine arbeitspolitische Prozessbegleitung und -beratung mit auf den Weg bringen, nicht zuletzt die Position der Arbeitspolitik in einem sich wandelnden internen und externen Umfeld stärken. Dies alles war – man kann es sich schon denken – intern nicht unumstritten und schwierig zu bewerkstelligen. „Flexibilität und der Sprung ins kalte Wasser“ waren die Empfehlungen, um das wichtigste Terrain – die dezentralen Bereiche – zu erschließen, doch war dieser Sprung zugegebenermaßen nicht ohne die dazu gehörenden positiven wie negativen Überraschungen und Ernüchterungen zu haben. Natürlich war der Anspruch an die dafür notwendigen Handlungsspielräume mit den gegebenen politischen Realitäten und Erwartungen im Unternehmen keineswegs einfach abzugleichen: Die Tätigkeit war ungewöhnlich, sie passte nicht in die üblichen und bekannten Raster, weckte daher sowohl großes Interesse und Unterstützung als auch bei manchen zentralen Akteuren Misstrauen und Blockaden. Im Spannungsfeld der hohen, äußerst widersprüchlichen Ansprüche und unter sehr hoher Unsicherheit war ein Spagat zwischen unterschiedlichen, erst zu erobernden Rollen sowie gegensätzlich motivierte Vereinnahmungsversuche von unterschiedlichsten Akteuren im Feld zu erwarten. Mikropolitik lief bereits auf vollen Touren, bevor das Projekt startete und die eigentliche Arbeit begann und sie musste beim eigenen Handeln permanent berücksichtigt werden. Konflikte waren im Verlauf aufgrund von Interessensdifferenzen, die meist schlicht mit „Bereichszugehörigkeiten“ und gewachsenen Konfliktlinien zwischen Produktion und Personalressort zu tun hatten, unausweichlich, zu lösen oder in manchen Fällen auch schlicht auszuhalten. Unablässig war die permanente Reflexion der eigenen Rollen und Erwartungen. Evaluation war zwar im Gesamtkonzept der Implementierung formal als eigener Punkt aufgeführt – aber wichtige Akteure im Unternehmen, auch in den eigenen Rei-

<sup>111</sup> Im Zentrum dieser Arbeit stehen die Ergebnisse entlang der einleitend genannten Forschungsfragen. Der Prozess der Organisationsberatung ist an dieser Stelle deshalb nicht das Thema. Er gibt Stoff für eine eigene Abhandlung zum Kontext der Möglichkeiten und Grenzen soziologischer Organisationsberatung in und von Unternehmen.

hen, sahen diesen Part äußerst skeptisch, nicht zuletzt weil er formal in der Hand der Zentralen Arbeitspolitik lag. Evaluation wurde schnell in Verbindung mit konfliktträchtiger und ressourcenaufwendiger Kontrolle gebracht und zwar derjenigen Akteure, deren Aufgabe die Prozesssteuerung war. Das Dilemma lag auf der Hand: Mit genau diesen Akteuren konnte und wollte man es sich in der Zentralen Arbeitspolitik nicht verderben. Zur Umsetzung der Evaluation, die ja „eigentlich“ keine übliche war, gab es keine differenzierten Konzepte, allenfalls anregende Ideen und der Sinn und Zweck musste nach innen – also im Bereich der Zentralen Arbeitspolitik - und gegenüber anderen relevanten Bereichen und Akteuren im Unternehmen, vor allem am Anfang, legitimiert werden. Die Evaluation sollte dem Unternehmen, nicht nur dem Bereich Arbeitspolitik, „etwas bringen“ und dieser Nutzen musste auch kommuniziert werden, allerdings, und da spiegelt sich ein zentraler Aspekt von Kommunikation in Organisationen: adressatengerecht in der Landessprache und im Anschluss an die Erwartungshaltungen der einzelnen Akteure und Akteursgruppen. Zu evaluieren gab es zwar vieles, doch nicht unbedingt das, was manche einflussreiche Akteure für wünschenswert hielten. Bevor man dies täte, müsse etwas passieren – so ein Kommentar eines wichtigen Promoters nach einem Jahr, der verdeutlichte, dass zwar viel passierte, doch aus seiner Sicht bei weitem nicht das, was erwartet und intendiert wurde. Die grundlegenden Probleme der Implementierung deuteten sich schnell an, sie zogen sich durch den Prozess in vielen Verästelungen, unter diversen und wechselnden Argumentationen, Erklärungen, Beschwichtigungen, auch Ausblendungen und vor allem mit handfesten Folgen. Die meisten der in dieser Arbeit präsentierten „wissenschaftlichen“ Fragen und Ergebnisse waren offiziell nicht kommunizierbar. Nicht weil es faktisch für mich nicht denkbar gewesen wäre, sondern weil es disziplinarische Weisungen gibt, an die man sich gerade auch als ethnographische Forscherin halten muss. Sozialwissenschaftlicher Diskurs war von ganz bestimmten, insbesondere jenen Akteuren nicht gewünscht, die im Prozess besonders unter Druck standen, ihre Prognosen und Pläne unter Beweis zu stellen. Es scheint in vielen Unternehmen eine Art ungeschriebenes Gesetz, das vor allem von jenen wiederholt wird, dass Theorie bzw. Wissenschaft hier keinen Platz habe – auch wenn es vielleicht gar nicht richtig ist. Organisationstheorie mit Praktikern, auch mit „den wirklichen Praktikern unter den Praktikern“, nämlich den Arbeitern und Meistern in der Fabrik, zu besprechen, war aus meiner Sicht sogar permanent der Fall: Wenn man etwas davon lernen wollte, dann war es hier. Hier ging es laufend in einer sehr ehrlichen Weise um die Themen Zwänge, Anpassungsdruck, Best-Practice-Moden, Adaptionprobleme etc., auch und gerade, wenn man es hier nicht so bezeichnete.

Die Fragen dieser Arbeit haben sich erst im Prozess heraus kristallisiert, sie wurden, wegen dem „Theorietabu“, aber nur inoffiziell in kleinen Kreisen bzw. im Verlauf mit einzelnen Akteuren diskutiert. Der Zentralbereich Arbeitspolitik stand ohnehin unter Legitimationsdruck und konnte sich als Promoter Konflikte und „Abgehobenes“ nicht leisten, bevor die Pflicht nicht erfüllt war. Seit 2000 war durch die strategische Neuausrichtung in Richtung Konzernleitungsfunktion mit Ziel der Weiterentwicklung der Arbeitspolitik im internationalen Kontext eine zunehmende Abkehr von

der operativen Umsetzungsunterstützung in den Werken verbunden. Das heißt, die zentralen Einheiten der Arbeitspolitik mussten sich ohnehin von manchen Akteuren den Vorwurf gefallen lassen, „zu weit weg zu sein vom Kerngeschäft unten“ und „lediglich“ Konzepte zu produzieren, ohne deren Umsetzung zu unterstützen. Schnell wurde in diesem Prozess klar, dass die Konstellationen und Abhängigkeitsverhältnisse einerseits gewachsen und gleichzeitig ganz wesentlich von einzelnen Personen abhingen. Die Zentrale und die jeweiligen „Einheiten unten“ führten ein Eigenleben mit entsprechenden Regeln. Gleichzeitig gab es die offiziellen Wege. Zwischen beidem zu unterscheiden und beides situativ zu kombinieren bzw. anzuwenden, setzte zunächst voraus, auch tatsächlich beides annähernd kennen zu lernen und zu durchschauen – dies allein brauchte Zeit und konnte, bei aller Dichte der Geschehnisse, nur ein Prozess sein, in dem vor allem die Begrenztheit von rationalen Erklärungen deutlich wurde.

### 5.3. Anmerkungen zur Methode

Leitend war für mich bei meiner Arbeit die von Goffman formulierte Begründung von Feldarbeit. Diese zielt darauf „Daten zu erheben, indem man sich selbst, seinen eigenen Körper, seine eigene Persönlichkeit und seine eigene soziale Situation den unvorhersehbaren Einflüssen aussetzt, die sich ergeben, wenn man sich unter eine Reihe von Leuten begibt, ihre Kreise betritt, in denen sie auf ihre Lage, ihre Arbeitssituation, ihre ethnische Stellung oder was auch immer reagieren. (...) Man lässt sich künstlich auf das ein, was man als Zeuge beobachtet – nicht als Interviewer, nicht als Zuhörer, sondern als Zeuge dessen, wie auf das reagiert wird, was geschieht und was um die Leute herum vor sich geht. (...) Tiefe Vertrautheit ist das Ziel, das, zusammen mit dem Material über ein ganzes Geflecht von Ereignissen, letzten Endes eine solch ‚lose‘ Methode wie die Feldforschung rechtfertigt und begründet“ (Goffman 1996, S. 263/267).

Was ist der Zweck von Feldforschung? „Die Feldforschung dient dazu zu verstehen, wie eine politische Mikrowelt ‚von innen‘ aussieht, wie die Akteure sich selbst sehen, welches die spezifischen lokalen Regelmäßigkeiten sind, wie der Raum der Deutungen konstruiert ist“ (Nullmeier 2003, S. 37). Um dieses Verstehen zu ermöglichen, war die Forschungsarbeit von Anfang an nicht nur durch intensive Beobachtung des arbeitspolitischen Szenarios charakterisiert, sondern durch die *aktive Teilnahme* an diesem Geschehen. Dadurch unterscheidet sie sich vom Gros der industrie- und organisationssoziologischen Forschung, die sich in der Regel auf verschriftlichte Experteninterviews und Dokumente und/oder recht distanzierte und vor allem sehr begrenzte Beobachtungen stützt. Problematisch ist in diesen Fällen, dass die „kognitiven (Selbst)Repräsentationen“ bzw. das „Standardrepertoire der Auskunftserteilung“ (Nullmeier et al. 2003, S. 26/58), wie man sie in Interviews erhält oder wie sie sich in Dokumenten finden, allein kaum Aufschluss geben über die den Akteuren in ihren Handlungen zugrunde liegenden Interpretationsleistungen. Der Zugang zu beidem – zu den (Selbst)Repräsentationen von Akteuren in Gesprächen und Dokumenten ei-

nerseits und zur „Intimität politischer Situationen“ (Nullmeier et al. 2003, S. 35), zu den empfindlichen informellen Informationen und den sich im Handeln der Akteure niederschlagenden mikropolitischen Zusammenhängen andererseits - erlaubt der Forscherin überhaupt erst Unterscheidungen treffen zu können zwischen „Standard-repertoire“ und „einheimischer Sprache“. Dieser Zugang zwingt, zu verstehen und schließlich explizit zu machen, dass wichtige Dimensionen des Handelns eben gerade nicht reflexiv einholbar und darstellbar sind. Die bewusste Kombination von Feldarbeit und arrangierten Interviews ermöglichte insofern nicht nur die differenzierte Beobachtung und Analyse von Inkonsistenzen, Widerständen und Widersprüchen zwischen Mythen und Realitäten, mit denen die Organisation und die individuellen Akteure täglich konfrontiert und beschäftigt sind, sondern nolens volens das Miterleben der Auswirkungen am eigenen Leib. Was sich in Methodenbüchern zur „teilnehmend beobachtenden Feldforschung“ bezüglich „Selbstpräsentation“ bzw. der „Präsentation des Forschungsvorhabens“ findet (bspw. Bachmann 2002, S. 330f.), illustriert, dass die Forscherin mit denselben Problemen konfrontiert ist, wie alle anderen Akteure in der Organisationen auch: „Es gibt also auch hier keine Patentlösung, sondern nur ein situatives Sich-Durchwursteln mittels unterschiedlicher Grade der Offenheit, ohne sich dabei in allzu große Widersprüche zu verwickeln“ (a.a.O. S. 331). Die „allmählichen Verstehensleistungen“ im Feld eröffnen sich für außen stehende Forscher kaum, wenn überhaupt nur über gewachsene Beziehungen, Netzwerke und lange Erfahrung.

Was bedeutete das nun in Bezug auf die konkreten methodischen Schritte? Das methodische Vorgehen wurde sozusagen an den Prozess angepasst und nicht umgekehrt. Der Forschungsprozess musste besonders anfänglich experimentell, offen und weitgehend unstandardisiert angelegt sein, um gerade außerplanmäßigen Entwicklungen und Stimmungen nachzugehen, um neue, widersprüchliche, noch unbekannte Informationen aufzunehmen. Im Fokus stand das mikropolitische Geschehen, durch das der Isomorphiedruck anschaulich werden konnte. Es war schließlich nötig, die vielfältigen Informationen aus offenen Beobachtungen und Interviews zügig auszuwerten, zu interpretieren und daraus neue Fragen und Hypothesen zu generieren, die in den fortlaufenden alltäglichen Arbeitsgesprächen und den zunehmend gezielt arrangierten Gesprächen und Interviews mit den Akteuren fokussiert werden konnten. Für die Interviews wurde auf das Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring 1988) zurückgegriffen, wo es darum geht, Themenschwerpunkte der Daten anhand von Kategorien zu sortieren und aus der Empirie sukzessive eine eigene Theorie zu entwickeln. Im Zuge der Erhebungen haben sich so permanent und sukzessive Hypothesen herausgeschält und verdichtet, die wiederum den jeweils nächsten Schritt und engeren Fokus angeleitet haben. Die in Gesprächen, Interviews und in den teilnehmenden Beobachtungen generierten Erkenntnisse über das Feld modifizierten die weitere Untersuchung (vgl. Liebold/ Trinczek 2002, S. 42). Anders gesagt: Die zu gewinnenden und fortlaufend zu modifizierenden Einsichten in „die Relevanzen des Feldes, seine Situationsdeutungen und Handlungsprobleme“ (Nullmeier et al. 2003, S. 37) verschränkten von Beginn an die Erhebung der Daten mit der Interpretation

der Daten. Auf diese Weise bildete sich sukzessive eine Sättigung heraus im Sinne einer hohen Übereinstimmung Aussagen, Themen und Probleme.

Weil eine Anpassung an die geltenden Standards, „etwas Schriftliches vorzulegen“ im Unternehmen unumgänglich war, wurden Interview-Leitfäden zwar erstellt (was auf jeden Fall Reflexivität steigernd war), jedoch, angepasst an die Situation, nur lose in den frühesten Gesprächen befolgt. Es erwies sich erwartungsgemäß sehr schnell, dass der Fokus der Auftraggeber begrenzt<sup>112</sup> war und der Prozess selbst andere Ausrichtungen und Fragen nahe legte. Einige ursprünglich für sinnvoll gehaltene Fragestellungen wurden deshalb verworfen oder anderen untergeordnet, weil sie sich als peripher oder lediglich als Vorbereitung für den nächsten Schritt erwiesen.

#### **5.4. Datenbasis und Rollenveränderung im Forschungsprozess**

Die empirische Basis der Arbeit sind Erhebungen, die im Zeitraum zwischen Dezember 1999 und Dezember 2004 mit unterschiedlichen Akzentuierungen durchgeführt wurden. Dazu gehört die Feldforschung im oben beschriebenen Sinne mit teilnehmender Beobachtung, den Aufzeichnungen, das freie Gespräch und arrangierte Interviews mit den Akteuren im Feld sowie eine umfassende Sammlung von internen Dokumenten und externer Berichterstattung über das Unternehmen. Nach wenigen Wochen im Feld war klar, dass ich nicht auf mehrere Werke im Vergleich, sondern „nur“ auf ein Werk des Konzerns fokussieren würde – allerdings auf eines mit Geschichte und einer gewachsenen Sozialverfassung. Um die Mikroperspektive wirklich einnehmen und tatsächlich beobachtend am Geschehen teilnehmen zu können, war diese Eingrenzung nötig. Praktisch und forschungsförderlich war auch, dass zu Beginn das Zentralressort Arbeitspolitik innerhalb der Werksgrenzen seinen Sitz hatte – so konnten die Interaktionen zwischen zentralen und dezentralen Akteuren sehr gut verfolgt werden und zudem praktischerweise weite Anfahrten vermieden werden. „Das Feld“<sup>113</sup> erstreckte sich auf das „soziale Leben“ von den zentralen Einheiten und Gremien bis nach „ganz unten“ in die Fabrikhallen über die jeweiligen Produktionscenter des Werkes, gleichzeitig auch über werksübergreifende Veranstaltungen, bspw. im Rahmen von Qualifizierungen, Beratungskongressen, Fachveranstaltungen, Tagungen und Fachgremien. Hier wurde auch darauf geachtet, welche Rolle das Werk/ der Standort, insbesondere für wichtige Entscheidungen und Debatten spielte.

In der ersten Stufe von Ende 1999 bis Ende 2002 wurde der gesamte Implementierungsverlauf vom Kick-off über Qualifizierung, Umsetzung mit Auditierungen bis zum offiziellen Projektabschluss fokussiert. Daran anschließend wurde das Geschehen in der zweiten Stufe zwei Jahre weiter verfolgt. Dies deshalb, weil am Ende des Projekts und im Übergang in die Linie Neujustierungen und Machtverschiebungen wahrscheinlich waren, sich dazu hin die gesamtwirtschaftliche Lage und Branchen-

<sup>112</sup> Hier ging es am Anfang nur um die Rolle und Funktion der GPS-Spezialisten – ein Fokus, der sich aus meiner Sicht schnell als zu eng erwies.

<sup>113</sup> Hier sei darauf verwiesen, dass „Feld“ hier etwas anderes meint als die im Theorieteil besprochenen „organisationalen Felder“. Hier geht es um den sozialen Raum, in dem sich die ethnographische Forschung abspielt.

krise zuspitzte und Toyota als „Haifisch“ im organizational field immer bedrohlicher gezeichnet wurde. Im Verlauf der ersten drei Jahre hatten sich auf diese Weise Arbeitsbeziehungen und wertvolle Kontakte sowohl zu Führungskräften und Kolleg/innen aus Zentralbereichen und Produktion als auch zu Betriebsräten entwickelt, die im späteren Verlauf für den Forschungsprozess weiter ihre Früchte trugen. Ab 2003 veränderte sich die Perspektive. Als externe, auch informell agierende Beraterin war ich über neue Entwicklungen, Kontinuitäten, andauernde Dilemmata und Zuspitzungen in Entscheidungsprozessen auf dem Laufenden. Diese Rolle, man kann es sich denken, war klarer, begrenzter und deshalb auch kalkulierbarer. Nicht mehr Mitglied einer Organisation zu sein, sondern als externe Akteurin forschend und beratend „mitzumischen“ – allerdings mit dem Wissen eines ehemaligen Mitglieds – eröffnete in dieser Phase des Forschungsprozesses weitere (Denk- und Argumentations-) Spielräume. Meine Absicht war, den Prozess über die offizielle Projektlaufzeit hinaus so lange zu im Blick zu behalten, bis sich einschneidendere Veränderungen, Zuspitzungen bzw. Umbrüche zeigten. Dabei schälte sich die Annahme heraus, dass neben den internen mikropolitischen Prozessen sowohl die sozial- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen in der äußeren Umwelt als auch die Entwicklungen der Geschäfte bei den transnationalen Beteiligungen einen Einfluss auf die Durchsetzungschancen des Konzepts haben würden.

In Anlehnung an Mintzbergs (1983) Differenzierung interner Einflussnehmer richtete sich mein Blick auf folgende Akteure und Akteursgruppen:

- Top Management (Produktionsvorstand, Werkleiter)
- Zentrale Projektleitung (für alle Werke)
- GPS-Projektorganisation im Werk: Dezentrale Projektleitung (für das untersuchte Werk), Kernteammitglieder, GPS-Spezialisten bzw. -Trainer
- Mittleres Management (Linie)
- Zentrale Arbeitspolitik
- Dezentrale Arbeitspolitik
- Betriebsrat
- Gesamtbetriebsrat
- Unteres Management (Meister und sogenannte GPS-Unterstützer)

Insgesamt bilden 63 Interviews mit 45 Akteuren zwischen 2000 und 2002 in zwei Phasen eine wichtige Datenquelle ab (Phase 1: Sommer 2000, Phase 2: Frühjahr/Sommer 2002). Von besonderem Interesse als „Betroffene und Gestalter“ waren die mittleren Führungskräfte der Linie, wobei hier auch zum Teil (gemeinsame) Gespräche mit deren Prozessberatern, Teamleitern oder Meistern aufgenommen wurden. Mit denen, die Ihre Bereitschaft signalisierten, wurden zweimal mit einem Abstand von ca. zwei Jahren ein- bis zweistündige Gespräche geführt. Dabei wurden in der zweiten Phase Wahrnehmungen zu denselben Themen erfragt (etwa zu Standardisierung/Zentralisierung, Beteiligung, Audit, Zusammenarbeit mit der Projektorganisati-



on etc.), Ziel war dabei, Veränderungen, Kontinuitäten, Bewältigungsformen und insbesondere Widersprüchen zwischen Ansprüchen und Realitäten bzw. zwischen den unterschiedlichen und sich zum Teil wandelnden Einschätzungen und Interessen von Akteuren nachzugehen. Drei Führungskräfte standen durch „extremen Zeitmangel“ oder Ausscheiden in der zweiten Phase nicht mehr zur Verfügung. Die Projektleiter wurden mindestens halbjährlich kontaktiert, die Arbeitspolitiker in der mittleren oder nachgeordneten Führungsebene und diverse Akteure von Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat mehrmals beim laufenden Prozess. In der ersten Stufe von 2000 bis 2002 wurden zwischen den großen Gesprächen unzählige weitere informelle Gespräche geführt sowie Diskussionen und Abläufe in unterschiedlichen Gremien und Szenarien mit verfolgt. In diesen Kontexten konnte ich die jeweils aktuellsten Einschätzungen und Veränderungen jenseits der offiziellen Papiere und Verlautbarungen gewinnen. Dabei wurde entweder vor Ort mitprotokolliert oder das Beobachtete wurde nachfolgend handschriftlich dokumentiert. Wichtig war mir, Kontakt zu Führungskräften und GPS-Spezialisten/-Trainern aus allen vier Produktionscentern und weiteren Akteuren des Kernteams, des oberen Managements, der Meister, des Gesamtbetriebsrats und des lokalen Betriebsrats sowie der Akteure aus den Zentralbereichen aufzunehmen und zu pflegen. Die mittleren Führungskräfte und schließlich die einzelnen Meister wurden zufällig von mir ausgewählt, ohne spezielle Kriterien oder Vorgaben – sie wurden von mir schlicht angefragt, ob Sie Zeit und Interesse haben, über Ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen, Einstellungen und Interessen im Zuge des Einführungsprozesses zu berichten unter dem Ziel, einen Beitrag zur Transparenz und Verbesserung beizusteuern. Anonymisierung wurde zugesichert. Nur zwei Führungskräfte lehnten ab – aus Kapazitätsgründen. Einige haben explizit in den Gesprächen Ihre Bitte betont, die Ergebnisse „wirklich ungefiltert an wichtige Stellen, möglichst nach ganz oben“ zu kommunizieren und dabei „Ebenen zu überspringen“, da „man als Produktionsabteilungsleiter das so nicht äußern kann“ und „schon viel zu viel gefiltert“ würde.

Die Meister wären neben den Abteilungsleitern zwar noch eine besonders interessante Akteursgruppe im Forschungsprozess gewesen, doch hätte es dazu eines ganzen Forschungsteams gebraucht, so wurden nur vereinzelt Meister befragt. Die Notizen und Memos im Feldtagebuch machen neben den Interviewtranskripten einen zweiten grundlegenden Teil des Datenfundus aus. Ende 2004 war daraus eine Sammlung von Tagebüchern in Jahresabschnitten entstanden. Experten-Interviews wurden aufgrund der expansiven Datenmenge nach 2002 nicht mehr geführt. In den Jahren 2003 bis 2004 wurden jedoch nach wie vor interne Dokumente sowohl zu Entscheidungsprozessen als auch Berichte aus internen Medien (Führungskräfte-Newsletter, Betriebsratsmedien) gesichtet sowie weitgehend informelle Gespräche mit Schlüsselakteuren aus unterschiedlichen Bereichen geführt und Beobachtungen gemacht – in dieser Phase konnte aus den gewachsenen Vertrauensbeziehungen wertvolle Information geschöpft werden. Gleichzeitig wurde nach wie vor die öffentliche Berichterstattung über das Unternehmen verfolgt.

Wesentlich ist noch der Hinweis, dass die einzelnen Produktionsbereiche aus Anonymisierungsgründen nicht im Einzelnen genannt werden, um eventuelle Zuordnungen zu vermeiden. Ebenso werden aus demselben Grund besonders kritische Aussagen von Akteuren zwar eingearbeitet, jedoch auf eine Weise, die vor Rückschlüssen auf die Personen schützt, falls dies von der entsprechenden Person gewünscht war.

## **6. Fallbesprechung und Ergebnisse der Empirie**

### **6.1. Aufbau der Fallbesprechung**

Um die einleitend formulierten Fragen nun bezogen auf unseren Fall zu beantworten, zielt das empirische Vorhaben auf folgende Schritte:

1. Beschreibung der Ausgangssituation, das heißt: neben den Informationen zum Werk, werden hier Kontextbedingungen und insbesondere Handlungszwänge und Interessenskonstellation vor der GPS-Entwicklung und –Implementierung, hinsichtlich der Akteure Top-Management, Mitbestimmung und Arbeitspolitik beschrieben (6.2., 6.2.1. bis 6.2.2.2.).
2. Darstellung des Gesamtkonzepts des Produktionssystems mit Umsetzungskonzept. Dabei werden anschließend die impliziten Spannungs- und Konfliktfelder skizziert (6.2.3.).
3. Zwischenbilanz und Ausblick: Hier geht es darum, im Rekurs auf die Theorie das GPS als Rationalitätsmythos zu kennzeichnen, daneben als Instrument für diverse Problemfelder und als Wegbereiter unausweichlicher Konflikte und Reformen (6.3.).
4. Rekonstruktion des Prozesses anhand der Akteure und Akteursgruppen mit Blick auf ihre formalen Rollen, faktischen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten, Interessen und Machtressourcen. Hier ist zentral, wie sich Interessen, Handlungszwänge und Positionen im Verlauf des mikropolitischen Aushandlungs- und Entscheidungsprozesses formieren und verändern und welche Konflikte und Bewältigungsformen sich generieren (6.4., 6.4.1. bis 6.4.7.).
5. Graphische Darstellung des Prozessverlaufs über die Jahre 2000-2004 mit seinen zentralen, konfligierenden Argumentationen, den Wendepunkten sowie den dabei entstehenden, insbesondere unbeabsichtigten Wirkungen auf die Organisation, die Akteure und den weiteren Verlauf (6.5.).
6. Auf der Grundlage der Punkte 1-5 werden wesentliche Dimensionen der Theoriediskussion aufgegriffen und entlang der Forschungsfragen und –hypothesen anhand von ausgewählten Kriterien diskutiert. Dabei geht es mit besonderem Augenmerk auf die Dynamiken und Effekte im Kern um Paradoxien und Antagonismen im GPS-Prozess (6.6., 6.6.1. bis 6.6.5.).

## 6.2. Ausgangssituation und Vorbereitung der GPS-Einführung

### 6.2.1. Das Werk

Beim Werk handelt es sich um das Stammwerk des Konzerns, damit um ein so genanntes „Brownfield“, das aus diversen Gründen als für den Konzern bedeutend und durch komplexe Handlungskonstellationen geprägt gilt. Das Werk hat, „historisch gewachsen“ und durch den Werkleiter gefördert, ein „gestandenes Selbstbewusstsein.“ Es ist dafür bekannt, gerne „eigene Wege“ zu gehen, unabhängig von zentralen Vorgaben. Während in den Greenfields sich die mikropolitischen Konstellationen weit weniger fest gefahren und kompliziert darstellten, waren die Interessenlagen und Kräfteverhältnisse hier gewachsen. Es war absehbar, dass durch Standardisierung und Zentralisierung die Sozialverfassung empfindlich gestört werden würde und dass sich zwischen den Anhängern einer partizipativen versus spezialisierten Rationalisierung durch das GPS ein schwieriger und lang andauernder Prozess neu entzünden würde, dessen Ausgang ungewiss war. Von einigen langjährigen Mitarbeitern wurde das Werk als „der komplexeste Standort im ganzen Konzern“ beschrieben, dies insbesondere deshalb, weil hier Produktions-, Vertriebs- und Forschungsbereiche sitzen, „die auch alle ganz anders agieren und ihre Pfeilspitzen hier haben“.

Das Werk erstreckt sich 1999 auf einer Gesamtfläche von 2. 000. 000 qm und gliedert sich in elf Center, davon sind vier Produktionsleistungszentren (PLZ): Achsen, Gießerei/Schmiede, Getriebe und Motoren und sieben Dienstleistungszentren (DLZ): Personal, Organisation/Rechnungswesen/Controlling, PKW-Instandsetzung und Fuhrpark, Logistik. Daneben stehen die Produktions- und Werkstofftechnik, die Qualitätssicherung und die Produktionsplanung, wobei insbesondere letztere im GPS-Einführungsprozess eine besondere Rolle spielt. Von insgesamt 20.300 Mitarbeitern sind 1999 knapp 15.000 in den vier PLZ beschäftigt. Die Jahresproduktion beläuft sich für das Jahr 1998 auf 720.000 Einheiten. Im Jahr 2002 wurden Achsen, Getriebe und Motoren für mehr als eine Million Fahrzeuge produziert. Das entspricht einer Tagesproduktion von 4500 kompletten Antriebssystemen.

Die Auswahl dieses Werks ließ besondere Probleme erwarten, die aus der Tatsache resultierten, dass die Konzeption des GPS primär an den so genannten „Aufbauwerken“ orientiert war, jenen Standorten, an denen die Montage der Autos stattfindet. Die Praxis der Gruppenarbeit etwa unterliegt in der Endmontage gänzlich anderen Bedingungen als in hochautomatisierten Funktionsbereichen. Die Standardisierung der Arbeit hat insbesondere in den Montagebereichen gegen Ende der 1990er Jahre einen Bedeutungsgewinn erfahren. Aggregatwerke haben eine andere Logik, hier stellen sich andere Anforderungen, dadurch dass es hier sowohl Montagebereiche als auch technische Fertigung gibt, was Folgen für den Prozess der GPS-Implementierung erwarten ließ, nämlich eine doppelte Herausforderung in Sachen Adaption, also der Anpassung des GPS an die spezifischen Bedingungen dieses speziellen Werks und spezieller Bereiche darin.

Es handelt sich beim untersuchten Werk also um ein so genanntes „Aggregatewerk“, das wichtigste der drei im Unternehmen, in dem das Leitbild der „innovativen Arbeitspolitik“ der zweiten Hälfte der 90-er Jahre mit am stärksten adaptiert wurde. Hier wurde mit sehr hohem personellem und finanziellem Einsatz die Umsetzung einer partizipativen Arbeitspolitik betrieben. Genau diese am Leitbild Partizipation ausgerichtete betriebliche Sozialverfassung, so war die Annahme am Anfang des Forschungsprozesses, dürfte bei der Umsetzung der neuen Standardisierungsleitlinie empfindlich berührt werden. Konflikte und Friktionen im Zuge des Abgleichs zwischen neuen Anforderungen und Regulierungen und gegebenen Strukturen – die mich mit am meisten interessierten - waren an diesem Standort am ehesten zu erwarten. Diesem Werk kommt auch deshalb eine besondere Bedeutung im Unternehmen zu, da die Produktion von komplexen Aggregaten und Komponenten, der „Herzstücke“ der Automobile: Motoren, Achsen, Getriebe, die an die wichtigsten deutschen Aufbauwerke und in alle Welt an PKW- und Nutzfahrzeugwerke ausgeliefert werden, weitgehend auf diesen Standort konzentriert ist.

### ***6.2.2. Hintergründe, Kontextbedingungen, Abhängigkeiten und Handlungszwänge im Vorfeld der GPS-Implementierung***

Im Folgenden sollen die wesentlichen Hintergründe, Kontextbedingungen, Abhängigkeiten und Handlungszwänge aufgezeigt werden, die Einfluss auf die Planung, Aushandlung, und Entwicklung des GPS-Konzepts genommen haben. Hier geht es um drei Akteursgruppen der Handlungskonstellation, die mit ihren Strategien und Interessen das GPS und damit den Versuch einer unternehmensweiten Homogenisierung bzw. Standardisierung von Unternehmensstrukturen, für unser Interesse im Besonderen von Produktionsstrukturen auf den Weg gebracht haben: Top Management, Gesamtbetriebsrat, Arbeitspolitik.

#### ***6.2.2.1. Fusion***

Einer der zentralen Hintergründe bzw. Anstöße für die Entwicklung und Implementierung des GPS war die Fusion des Unternehmens mit einem amerikanischen Automobilunternehmen 1998. Durch den Zusammenschluss wurde das Thema Produktionssystem im neuen Konzern „richtig aktuell“. Der amerikanische Partner hatte bereits seit 1994/95 ein „Operating System“, auf deutscher Seite gab es in zwei Werken, einem Brownfield und insbesondere einem Greenfield Produktionssysteme mit „Vorbildcharakter“. Im untersuchten Aggregatewerk existierte ebenfalls ein System, das jedoch eher „Insider-Bekanntheitsgrad“ hatte.

Die Fusion stellte Synergieeffekte und somit Effizienzgewinne in Aussicht, eine Herausforderung, bei der vom Top-Management bis dahin nicht vorhandene oder umsetzbare Gestaltungsoptionen und Optimierungspotenziale erwartet wurden. Ziel war unter dieser Prämisse unter anderem auch, ein „einheitliches Produktionssystem“ zu entwickeln. Durch den Firmenzusammenschluss entstand die Notwendigkeit, aber auch gleichzeitig die Chance, das Rationalisierungsgeschehen in den deutschen Wer-

ken wieder einer einheitlichen Koordination sowie einer stärkeren methodischen Systematisierung zu unterziehen, um letztlich durch „weltweit einheitliche Prozesse“ kosteneffizienter zu werden. Dem Merger wurde ein „immanenter Katalysatoreffekt“ zugeschrieben und er sollte genutzt werden, um in relativ kurzer Zeit Veränderungen herbei zu führen, die „üblicherweise eher inkremental über mehrere Jahre hinweg ablaufen“ (Lei 1/1999). Das heißt auch, dass insbesondere strukturelle Probleme und nicht-intendierte Nebenfolgen implementierter Strategien und Konzepte durch diesen Schritt einen nachhaltigen An Schub in Richtung neuer Lösungen bekommen sollten.

Die für die Automobilindustrie typischen Rahmenbedingungen wie kürzere Produktlebenszyklen, hohe Dynamik des technologischen Fortschritts, steigende Konkurrenz auf den Produktmärkten und eine zunehmende Dienstleistungsorientierung ließen innovativere und flexiblere Unternehmensstrukturen und -prozesse als unabdingbar erscheinen. Die steigende Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse in denselben Industriebereichen über Branchen- und Ländergrenzen hinweg wurde von der Unternehmensführung zudem als Zeichen verstanden, dass es eine Notwendigkeit gibt, Organisationen strategisch und strukturell neu auszurichten, um auf veränderte Markt- und Produktionsbedingungen reagieren und Entwicklungen antizipieren zu können. Ein Nachahmungseffekt war demnach sowohl bezüglich der Fusion als auch bezüglich des Themas „ganzheitliches“ Produktionssystem im organisationalen Feld zweifellos gegeben; er korrespondierte mit dem ambitionierten Ziel des deutschen Vorstandsvorsitzenden, in der Welt der Automobilunternehmen die Dominanz zu gewinnen.

Mit der Fusion wurde „auf der Makroebene der Anfang einer derartigen Restrukturierung“ gemacht. Es entstand ein Automobilkonzern, der mit insgesamt 141 Produktionsstandorten und weltweit 430 000 Mitarbeitern auf allen wichtigen Märkten vertreten war. Wesentliche Ziele des Mergers waren der Ausbau der Präsenz in den traditionellen Märkten und die Erschließung neuer Segmente im Sinne einer strategischen Ausweitung des Produktportfolios neben umfassender Produkt- und Technologieführerschaft sowie innovativen und flexiblen Unternehmensprozessen. Auf Top-Managementebene erwartete man sich mehr Wettbewerbsfähigkeit und deren Sicherung durch die „Verbundvorteile“, die in finanziellen Synergien sowie erweiterten und vertieften Know-How-Beständen und Wissensportalen gesehen wurden. Das heißt, neben der Synergie als „Hardfact“ wurden der strategischen Geschäftsentwicklung, dem Aufbau neuer Businesses und neuer Produkte, der Kombination der Markterfahrung und der „Synergie der Köpfe“ die „eigentlich strategische Größe“ zugemessen, aus der man sich in allen Bereichen die Entwicklung von Neuem erwartete (Lei 1/99).

#### 6.2.2.2. *Zentralisierung - Dezentralisierung – Standardisierung*

In der Ausgangssituation standen sich der amerikanische Partner mit relativ zentraler Aufbauorganisation und stark standardisierten Prozessen und der deutsche Partner, durchgängig nach dem Prinzip dezentraler Einheiten und größtmöglicher Flexibilität

in den Abläufen organisiert, gegenüber. Während die Steuerungsphilosophie der Amerikaner auf der Strategie größtmöglichen Unternehmenserfolgs durch umfassende Entscheidungsautorität und Ergebnisverantwortung in der Unternehmenszentrale basierte, die gesamte Unternehmensführung also durch starke Vorgaben geprägt war und zentral ausgerichtet war, erfolgte bei den Deutschen die Steuerung in Form einer Verantwortungshierarchie gemäß dem Subsidiaritätsprinzip, wobei auf oberster Ebene der Geschäftsbereich die Ergebnisverantwortung trug. Hier verfolgte man also mit einem System flacher Hierarchien und starker Dezentralisierung, das eine weitestgehende Verlagerung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf nachgeordnete, autonome Einheiten (Center-Prinzip) vorsah, ein anderes Steuerungsmodell. Die Hintergründe der Anwendung der unterschiedlichen Organisationstypen wurden in den jeweiligen Kulturen, aber auch in den Marktbedingungen gesehen. Während der amerikanische Ansatz dem so genannten Plattformprinzip folgte, dem homogene Produktlinien entsprechen, und die Ausrichtung auf den Volumenmarkt fokussiert wurde („Eine Markt, eine Produktgruppe“), wobei das Angebot auf den Kunden wirkt, verlief die Wirkungskette auf deutscher Seite entgegengesetzt: Hier bestimmte der Kunde über die Auftragserteilung das diversifizierte Produktionsprogramm. Hinzu kam, dass der deutsche Part des jungen Weltkonzerns vor der Fusion auf vielen internationalen Märkten mit jeweils unterschiedlichen Bedingungen aktiv war, während die Amerikaner im Wesentlichen unter den relativ homogenen Rahmenbedingungen des amerikanischen Marktes operierten. Die verschiedenen Kulturen und unternehmensspezifischen Mechanismen spiegelten sich vor allem in unterschiedlichen Führungsprinzipien und -organisationen wider. Freilich war es trotz dieser evidenten Differenzen zwischen den beiden sehr unterschiedlichen Unternehmensblöcken so, dass es auch innerhalb des deutschen Teils des Unternehmens Werke gab, wo die Dezentralisierungsphilosophie stärker implementiert war und gelebt wurde als in anderen. Bei den Amerikanern herrschte deutlich weniger Vielfalt. Beide Steuerungsphilosophien wurden jedenfalls im Jahr nach der Fusion 1999 von Seiten des Top-Managements und des „Post Merger Integration“-Stabs als „höchst erfolgreich“, beide Unternehmen als „höchst profitabel“ innerhalb derselben Branche bewertet.

Das Erarbeiten gemeinsamer Steuerungsprinzipien, einer gemeinsamen Führungsorganisation und das Verbinden der Stärken beider Philosophien stellte eine wesentliche Herausforderung für das Integrationsmanagement dar, das von gemischten Teams in insgesamt 12 Clustern und 98 Hauptprojekten bewerkstelligt werden sollte. Dementsprechend erschien ein unternehmensweites, homogenes System von Führungsebenen, in das alle Managementpositionen eingestuft werden können, als eine der vordringlichsten Aufgaben, um Vergleichbarkeit, Kommunikationssicherheit und Vertrauen herstellen sowie verlässliche Instrumente für Besetzungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen entwickeln zu können.

Vor diesem Hintergrund wird bereits offensichtlich: Das GPS war also ein wesentliches, keineswegs aber das einzige Beispiel für ordnungspolitische Maßnahmen, eine Neuorientierung der Führungsphilosophie und des internen Unternehmertums, es war

vielmehr eingebettet in umfassende Maßnahmen einer strategischen Neuausrichtung vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der Konzentrationsprozesse in der weltweiten Automobilindustrie (vgl. Kapitel 4: „Radikaler Strukturwandel und neue Dynamiken“). Das GPS sollte damit eine ganze Reihe von Problemen lösen und Herausforderungen, die man in der Zukunft sah, beherrschbar machen. Dabei war es keineswegs so, dass das Unternehmen über mangelnden Erfolg oder schlechte Optimierungsergebnisse klagen konnte, was insbesondere für den deutschen Teil des jungen Konzerns zutraf, doch diese Erfolge wurden im Hinblick auf die Zukunft als nicht ausreichend eingeschätzt. Das Argument „Vorsorge“, auch unter dem Verweis auf die Krise der Automobilindustrie um 1993, löste sowohl in den zentralen Einheiten als auch in den Werken Kontroversen und dabei nicht nur Einverständnis aus. Man war sich auf deutscher Seite seiner Stärken deutlich bewusst, sowohl auf Managementseite als auch bei den Mitarbeitern. Doch gleichzeitig erschienen diese vor dem Hintergrund internationaler Vergleiche zur Produktivität von Standorten relativ.

Nicht das GPS war also Auslöser und Ausgangspunkt für die Versuche in Richtung Standardisierung, Homogenisierung und Zentralisierung, sondern umgekehrt, es war vielmehr ein Instrument neben anderen. Die veränderte Strategie forcierte Maßnahmen und Projekte, durch die man Standardisierung, Homogenisierung und Zentralisierung vorantreiben wollte, um daraus Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Großprojekte wie das GPS waren mehr als nur ein Projekt, sie waren strategisch eingebettet und Vehikel einer Re-Zentralisierungsbewegung unter der Prämisse des angestrebten Wachstums und der Präsenz auf allen wichtigen Märkten. Die Homogenisierung von Unternehmensstrukturen war also dem Ziel untergeordnet, das Führungssystem zu homogenisieren in Richtung „mehr Hierarchie und klare Vorgaben“ als es die Deutschen gewohnt waren.

Durch Bildung von Standards über alle Produktionsstufen im gesamten Konzern hinweg sollte insbesondere auf die Nachteile reagiert werden, die durch das Konzept der Dezentralisierung und internen Marktsteuerung erzeugt wurden. Diese Nachteile wurden im deutschen Teil des Unternehmens gegen Ende der 1990er Jahre in zwei wesentlichen Punkten gesehen: zum einen im Verlust des organisatorischen Zusammenhalts und methodischer Systematik, daneben in erheblich steigenden internen Transaktionskosten, die aus den zusätzlichen Schnittstellen, ineffizienten Entscheidungen sowie aus Informationsverlusten aufgrund intransparenter Prozesse und heterogener Strukturen einer „ausufernden Dezentralisierung“ resultierten (Lei 1/99). Der Trend, dass die Konzernzentrale weltweit Standards in den Geschäftsprozessen setzt, war deutlich, die zukünftige strategische Ausrichtung an verschiedenen Beispielen erkennbar: Neben der Einrichtung einer zentralen Produktionsplanung ging es auch um die Zusammenführung der Datenverarbeitung oder der Einkaufsfunktionen. Für eine zentrale Produktionsplanung, aus deren Reihen sich im GPS-Prozess die zentrale Projektleitung rekrutierte, ließen sich zu diesem Zeitpunkt etliche Gründe anführen. Die zunehmende Komplexität des gesamten Geschäftsfelds Pkw und das Hinzukom-



men internationaler Werke zum deutschen Pkw-Fahrzeuggeschäft im Zuge der Fusion war das eine. Ein weiterer wesentlicher Punkt für eine Zentralisierung der Produktionsplanung lag aber auch insbesondere in den äußerst beachtlichen Erfolgen des Unternehmens: Seit 1997 hatte sich der Absatz der Pkw-Fahrzeuge des deutschen Unternehmens mehr als verdoppelt; die Profitabilität war überaus positiv; durch die Produktoffensive kam ein Vielfaches mehr an Varianten auf den Markt. Die Planung der Produktion unterschiedlichster Fahrzeuge in nahezu halbiert Zeit schien vor diesem Hintergrund zentral deutlich besser, kontrollierter und sicherer zu bewerkstelligen. Man wollte von Planungsseite dabei die Möglichkeit schaffen, Erfahrungswissen von einem Projekt auf das andere zu übertragen und standortübergreifend Planungskapazitäten auszugleichen, was in dezentralen Strukturen so nicht möglich gewesen war.

Der Merger hatte auch, das war schon im Vorfeld klar, unmittelbaren Einfluss auf die Produktionsauslastung im untersuchten Aggregate-Werk. Durch die Tatsache, dass „das Unternehmen wesentlich globaler“ geworden war und neue Fahrzeuge sowie Lieferanfragen vom amerikanischen Partner, dem Nutzfahrzeugbereich und von anderen Automobilherstellern den Absatz der Aggregate/Komponenten steigerten, war absehbar, dass man in nahezu allen Produktionsbereichen an der oder sogar über der Kapazitätsgrenze fahren würde, was Unruhe für den Betrieb brachte und bei Lieferanten zu Liefer- und Qualitätsproblemen führte, die im Werk ausgeglichen werden mussten. Die Bewältigung der Stückzahlen zu wettbewerbsfähigen Stückkosten wurde vom Werkleiter als die „allergrößte Herausforderung“ beschrieben. Bei dem Ziel Produkte billiger als der Wettbewerb zu produzieren, erhoffte er sich durch das GPS, insbesondere durch Standardisierung und KVP Unterstützung.<sup>114</sup> Darin wird bereits deutlich, dass die Interessenlage, die Auslegung des GPS und die verfolgte Stoßrichtung durch mächtige Akteure konflikträchtig war, denn die gleichgewichtige Weiterentwicklung von Gruppenarbeit stand nicht bei allen Akteuren, vor allem nicht den Mächtigen an erster Stelle.

#### 6.2.2.3. *Arbeitspolitik*

##### *zwischen den Altlasten der Dezentralisierung und Isomorphiedruck*

Die Entwicklung des GPS war in erster Linie durch die Unternehmensführung initiiert, erst in zweiter Linie kam das Interesse der Arbeitsnehmervvertretung mit ins Spiel. Das Produktionssystem war nicht mitbestimmungspflichtig, doch war klar, dass es vor dem Hintergrund der Mitbestimmungstradition keinen Sinn machen würde, ohne die Beteiligung des Gesamtbetriebsrats ein Produktionssystem auszugestalten. So war die Entwicklung des GPS unter seiner Beteiligung letztlich ein Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozess, in dem die Beteiligten vor allem ihre Interessen, möglichst über die bereits bestehenden Vereinbarungen hinaus, verbindlich festschreiben wollten. In den Worten des Betriebsrates, der im untersuchten Werk für das GPS verantwortlich war:

<sup>114</sup> KVP steht für Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

„Und dann hat die Firma auch erkannt, okay, wenn sie so eine Gebrauchsanweisung modelliert und schreibt da irgendwas rein und hat nur Ärger mit uns, dann kann sie das auch gleich in den Mülleimer werfen. Also es ist – das ist die Kultur hier auch im Haus – gescheiter, das gemeinsam zu machen. Aber so ist das entstanden, plötzlich war es da, das Operating Model von den Amerikanern. Dann wurde den Leuten, die eben in den Werken für die Themen verantwortlich sind, gesagt: Okay, kümmert euch drum! ... Und ich habe dann in den übernächsten Schritten, als es um die Übersetzung und Anpassung ging, versucht, da alles unter zu bringen, was mir lieb und wichtig ist.“ (Betriebsrat)

Ein mit dem Beschriebenen verwobener Zusammenhang im Zuge der und für die Entwicklung des GPS wurde beim Blick auf die Arbeitspolitik an den deutschen Standorten evident. Die Legitimationskrise der „innovativen Arbeitspolitik“ war herangereift, nachdem letztere im Zuge der Krise um 1993 ordentlich Rückenwind bekommen hatte. Die „Erneuerung der Arbeitspolitik“ stand bereits fünf Jahre nach ihrem Aufblühen zur Disposition, was wiederum keinen singulären Fall darstellte, sondern an den runden Tischen der Automobilunternehmen bereits im Gespräch war und über entsprechend effizientere Produktionspraktiken in Greenfieldfabriken sowie die anhaltenden Erfolge der japanischen Konkurrenten, insbesondere Toyota angetrieben.

Das Unternehmen war zwar Vorreiter der Dezentralisierung gewesen, doch sorgten die damit verknüpften arbeitspolitischen Konzeptansätze entgegen ursprünglicher Erwartungen nach einigen Jahren der Erprobung für Ambivalenz: Auch wenn auf deutscher Seite 1998 nach arbeitspolitischer Statistik ca. 80% der Mitarbeiter im Produktionsbereich in Arbeitsstrukturen mit Gruppenarbeit arbeiteten und sich eine steigende Tendenz abzeichnete, so änderte dies nichts an der Tatsache, dass nirgendwo eine vollständige Abkehr von tayloristischen Gestaltungsansätzen, Organisationsstrukturen und Personaleinsatzformen erreicht worden war und demzufolge neue und alte Konzepte nebeneinander und teilweise auch gegeneinander praktiziert wurden. Während in der automatisierten Fertigung Gruppenarbeit noch vergleichsweise gut vorangetrieben werden konnte, gab es in den Bereichen mit manuellen Arbeitssystemen deutlich mehr Probleme. Die entsprechenden Rahmenbedingungen, formuliert in den arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen, hatten Gültigkeit, wenn die Entscheidung in der jeweiligen Subeinheit dafür gefallen war, Gruppenarbeit einzuführen, sonst nicht. Die Betriebsvereinbarungen im Konzern waren an Pilotprojekten und den gemachten Praxiserfahrungen orientiert. Sie bildeten einen „Gestaltungskorridor“ mit breitem Gestaltungsraum, etwa bezüglich Umfang der Arbeitsanreicherung, Länge der Arbeitszyklen, Lage, Dauer und Inhalt von Gruppengesprächen, Durchführung von Zielvereinbarungen, Datenermittlungsmethoden usw. Deshalb wurde es 1997 noch als selbstverständlich betrachtet, dass Arbeitspolitik je nach Werk unterschiedliche Ausprägungen hatte und sogar zwischen den Centern Unterschiede entstanden.

Für die Arbeitszeitgestaltung wurde eine Vielzahl von Vereinbarungen abgeschlossen. Bei REZEI (Reorganisation der Zeitwirtschaft durch die Neugestaltung der Leistungs- und Entlohnungsbedingungen), wozu Ende 1993 eine Betriebvereinbarung abgeschlossen wurde, erhoffte man sich bspw. in der Zentralen Arbeitspolitik den Durchbruch, bis Ende 1999 erwartete man einen Umsetzungsstand von 25%, der sich

bis 2000 plangemäß auf 40% erhöhen sollte. Nur einzelne Vorbild-Werke strebten an, bis Ende 2000 die Umsetzung flächendeckend realisiert zu haben. Es war also durchaus möglich, die Dinge „auf die lange Bank zu schieben“ und/oder auch in der Folge „ohne Bezug zueinander“ einzuführen, so dass etwa in einem Fall REZEI eingeführt wurde ohne Gruppenarbeit – womit die Regelung des Themas Beteiligung von Mitarbeitern als Grundlage ausgeklammert war, obwohl Kernpunkt der REZEI-Vereinbarung die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Leistungsgestaltung und somit die Verlagerung der Beteiligungsrechte auf die Mitarbeiter vor Ort war. REZEI stellte für die betroffenen Mitarbeiter, die Führungskräfte und tangierten Fachbereiche, wie bspw. Planung und Arbeitswirtschaft einen wesentlich stärkeren Veränderungsprozess dar als Gruppenarbeit. Beteiligungsrechte hatten sich auf die Mitarbeiter vor Ort verlagert. Die Herausforderung für Führungskräfte und Fachexperten war, den Rollenwandel vom Anweisenden zum Unterstützer der Gruppe zu bewältigen, was je nach Bereich besser oder schlechter, insgesamt betrachtet aber nur zum Teil durchdringend gelang. Meister sollten zum Coach der Gruppe werden, dessen Aufgaben nicht mehr Kontrolle und Steuerung, sondern Unterstützung, Vereinbarung von Leistungszielen und Koordination waren, angeleitet durch durchgängige am Unternehmensziel orientierte Zielvereinbarungsprozesse auf allen Ebenen. Laut Betriebsvereinbarung hatten die Gruppenmitglieder das Recht, Unterstützung einzufordern, doch dies war in actu ein langwieriger und friktionsreicher Lernprozess für alle Beteiligten, einschließlich der Betriebsräte, bei dem gewohnte Routinen und Regeln außer Kraft gesetzt wurden. Von seinem Gelingen hing ab, ob Mitarbeiter überhaupt für einen stabilen mitarbeitergetragenen KVP-Prozess qualifiziert und vorbereitet waren. Es zeigte sich deutlich, dass diese sich nur am Verbesserungsprozess beteiligten, wenn die Rahmenbedingungen und die jeweiligen Akteurskonstellationen der Subeinheiten dies zuließen und dass dies intensive und zum Teil aufreibende Diskussionen auslöste.

Der veränderte Koordinierungsmechanismus und die Anforderung zur Selbstregulation schaffte also einen deutlich erhöhten Bedarf und die Notwendigkeit zur Kommunikation und zum Diskurs. Hierarchische Steuerungsformen wurden dadurch zwar nicht ganz obsolet, doch deutlich legitimationsbedürftig und sie mussten mit Partizipationsansprüchen abgeglichen werden. Selbst bei günstigen Rahmenbedingungen, in die die Bereiche eingebettet waren, war mehr Kommunikation notwendig und gefordert als vorher. Dass diese Anforderung von den Gruppenmitgliedern nicht immer und vor allem nicht nachhaltig praktiziert und durchgehalten wurde, zeigte sich etwa daran, dass die Zeit für Gruppengespräche für vieles verwendet wurde, was mit Gruppenarbeit nichts direkt zu tun hatte.

Die mangelnde Integration, Kohärenz, „das Steckenbleiben“ in den Prozessen bzw. „das Einschlafen von KVP“ (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) hing neben den erhöhten Kommunikationserfordernissen wesentlich damit zusammen, dass die Bereiche große Freiheiten hatten bei ihrer Entscheidung, wann sie welchen Baustein, also Gruppenarbeit, REZEI als „notwendige und zwingende Ergänzung bzw. Weiter-

entwicklung von Gruppenarbeit“ und schließlich den mitarbeitergetragenen KVP umsetzen und vor allem wie sie dies nach der Einführungsphase weiter betreiben, entwickeln und wirkungsvoll kontrollieren. Ob es zur Einführung kam oder nicht und wie der weitere Prozess ablief, war wiederum gebunden an die jeweilige Handlungskonstellation in einem Werk und weiter in den zum Teil sehr autonomen Centern – das hieß insbesondere, dass es Akteure brauchte, die mit Macht ausgestattet waren und die dabei gleichzeitig den Willen, das Wissen und das Menschenbild hatten, um Gruppenarbeit tatsächlich nachhaltig und mit Überzeugung zu promoten und für die Schaffung und anhaltenden Durchsetzung einer entsprechenden Kultur einzutreten.

Weil diese in Summe nicht so war, waren in der Konsequenz zwar die arbeitspolitischen Begriffe allgemein bekannt, doch zogen sich die Einführungsprozesse für die einzelnen Bausteine und deren Verzahnung teilweise enorm in die Länge, Vernetzungen wurden häufig nicht erkannt, Verständnisprobleme waren verbreitet, auch dann, wenn Gruppenarbeit, REZEI und KVP formal als eingeführt galten. Insgesamt lässt sich sagen: Markt- und Wettbewerbsprinzipien hatten zwar beachtliche Erfolge eingebracht und wurden zur Steuerung der internen Abläufe intensiviert, sie beförderten aber eine im Detail fast „undurchschaubare Vielfalt“, oder weniger positiv formuliert, ein Chaos an Herangehensweisen, Projektinflation und flächendeckend langwierige Umsetzungsprozesse der arbeitspolitischen Handlungsfelder ohne klares Projektende für alle Werke. Die Gestaltungsspielräume führten auch zu Verschwendung; komplexe, nicht störungsfreie Abläufe waren verbreitet, was Führungskräfte und Mitarbeiter beeinträchtigte. Entscheidend war vor und zum Zeitpunkt der Fusion: Die weitreichenden Erwartungen an die neuen Organisationsstrukturen und Arbeitseinsatzformen, die eine größere Ausschöpfung des Problemlösungs- und Leistungspotenzials der Mitarbeiter vorsahen, waren nicht erfüllt worden. Konzept und Realität der Partizipation waren, je nach Standort, nur mehr oder weniger aufeinander bezogen. Von einer stabilen Institutionalisierung der „innovativen Arbeitspolitik“ konnte deshalb keine Rede sein. Nicht nur der Anlauf der Vereinbarungen war schwierig, sondern darüber hinaus deren Verankerung in der Praxis und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses. Die lange Erfahrung mit dem Thema hat gezeigt, „dass Menschen nichts machen, was ihre subjektive Befindlichkeit verschlechtert und was ihnen weh tut.“ KVP, das wusste man in den dezentralen Einheiten der Arbeitspolitik (insbesondere in unserem Brownfield), verschlechterte die „subjektive Befindlichkeit, weshalb man stecken blieb.“

In dieser Gesamtlage kam es zu Verzerrungen bezüglich der Einschätzung des Entwicklungsstandes sowohl der Gesamtorganisation als auch einzelner Bereiche. So wurden etwa in Mitarbeiterbefragungen teilweise sogar Meinungen von Mitarbeitern zu REZEI eingeholt, die noch nie damit gearbeitet hatten, was die Aussagekraft offizieller Ergebnisse und Daten zur Arbeitspolitik stark in Frage stellt. Hier wurden

Stimmungen oder schablonenhaft abgespulte Urteile zu Themen offenbar nicht in Bezug gesetzt zu den faktischen Strukturen, unter denen Mitarbeiter arbeiteten.<sup>115</sup>

Insgesamt war neben den genannten der zentrale und ausschlaggebende Punkt im Zuge der GPS-Vorbereitung: Von einer durchgängigen Betriebsvereinbarung Arbeitspolitik, die im Grunde die Basis für REZEI und den mitarbeitergetragenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (mKVP) darstellte, und einer flächendeckend stabilen Umsetzung und tiefer gehenden Transparenz konnte gegen Ende der 1990er Jahre mit Blick auf die Fakten keine Rede sein. Von welchen spezifischen Rahmenbedingungen welche organisatorischen Gestaltungsmuster abgeleitet werden konnten, blieb weitgehend im Dunkeln.

Der beschriebene Stand war ein wesentlicher Grund dafür, dass das GPS zum einen für die Betriebsräte vor Ort wie auch für die Akteure des Gesamtbetriebsrates von besonderer Bedeutung und von Interesse war, versprach es doch „ganz andere Verbindlichkeiten“ (H1/2000) und damit Durchschlagskraft, eine neue Qualität durch „einen ganz anderen Druck“. Es wurde als Chance wahrgenommen, gerade weil es nicht mitbestimmungsrelevant war, das heißt die Firma hätte den Betriebsrat nicht einbeziehen müssen, doch vom Gesamtbetriebsrat wurde die Forderung erhoben, „an dieser Bedienungsanleitung mitzuarbeiten“, um die „Erwartungen und Ansprüche der Belegschaft an Arbeit unter den Bedingungen einer Großserienfertigung festzuschreiben.“

Das GPS und die Gespräche dazu ab Sommer 1999 waren seitens der Betriebsräte gerade deshalb auch mit latentem Misstrauen, zumindest aber mit wacher Vorsicht unterlegt, weil die Vergangenheit gezeigt hatte, wie wenig selbstverständlich die neuen Konzepte für die betriebliche Praxis und die entscheidungsmächtigen Akteure waren und dass das Verständnis einer „konstruktiven Gestaltung von Arbeitspolitik“ nicht überall vorhanden war. In diesen Punkten liegt denn auch ein wesentlicher Grund, der schon das mit dem GPS verbundene Theoriekonstrukt der „standardisierten Gruppenarbeit“, später nach Personalwechsel im Konzern auf „geregelter Gruppenarbeit“<sup>116</sup> umgetauft, erheblich infrage stellen sollte, wo implizit unterstellt wird, der Betrieb und seine Subeinheiten hätten durchweg profunde und positive Erfahrung mit teilautonomer Gruppenarbeit, und das heißt: mit erhöhter Selbstregulation, Kommunikation und Diskurs gesammelt und man könne auf diese Erfahrungen aufbauen. Teilautonome Gruppenarbeit jedenfalls wurde, das sollte deutlich werden, an den deutschen Standorten vor und zum Zeitpunkt der GPS-Entwicklung und -Einführung „keineswegs ohne Ende gemacht“ (F1/2000), auch wenn es beim Blick auf formale Einführungsquoten und formale Strukturen den Anschein nehmen konnte. Partizipation und Diskurs waren demnach keineswegs überall praktizierte Selbst-

<sup>115</sup> Dies ist ein markantes Beispiel dafür, dass offizielle Daten und Fakten eines Unternehmens, gerade auch die aus Mitarbeiterbefragungen hervorgehenden, die häufig auch von Wissenschaft und einschlägigen Medien als objektiv bewertet, übernommen und verwertet werden, keineswegs zuverlässig sind, sondern auch völlig an der Realität vorbei gehen können.

<sup>116</sup> Allerdings, das sei hier schon erwähnt, war auch diese Formulierung in der Produktion selbst nicht gängig.

verständlichkeit. Deshalb waren auch bei der Einführung des GPS bei nüchterner Betrachtung Zweifel realistisch, ob die aktiv-partizipative Gestaltung und Stabilisierung des Arbeitsprozesses durch alle Mitarbeiter so einlösbar ist, wie es das Standardisierungskonzept bzw. das Konstrukt einer „standardisierten Gruppenarbeit“ idealiter beschreibt. Und auch andere Aspekte, die auch durch wissenschaftliche Akteure jahrelang betont und so schon zum „Common sense“ wurden, waren bei genauerem Blick im Vorhof der GPS-Einführung nicht ohne Veto haltbar, etwa dass im vorbildlichen deutschen Greenfield-Werk des Konzerns zur dort praktizierten Gruppenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat durchgehend Konsens herrschte: „An der Ecke, wo wir kritisierten“, so der Sprecher des Gesamtbetriebsrats, „da gab es überhaupt keine Übereinkunft“, denn „den eigentlichen Selbstmechanismus in der Gruppe, dass sich das selbständig bewegt, den hat man bei uns abgeschnitten“ (F1/2000). Diese Beschreibung macht schon deutlich, dass gerade in der konsensorientierten Kultur des deutschen Unternehmens der Konsens auch dazu führte, dass sich Diskrepanzen zur Realität verdeckten. Diese Differenz wurde durch wechselseitige Bestätigung interner und externer Akteure möglich, die mehr ihre Vorstellungen und Interessen reproduzierten als Widersprüchen nachzugehen.

Das GPS war vor diesem Hintergrund, der Spannung in entscheidenden arbeitspolitischen Fragen und den tatsächlichen Unwägbarkeiten, die die Fusion unweigerlich mit sich brachte, eine entscheidende Gelegenheit für die Akteure auf den politischen Ebenen, erneut in den Diskurs zu treten. Allerdings, und das ist wesentlich, waren die Interessen nicht gleichgerichtet, sondern widersprüchlicher und entgegen gesetzter als Anfang der 1990er Jahre im Zuge der großen Krise. Auch wenn dies im entstehenden GPS-Konzept sich nur bei genauem Blick und unter dem Wissen der zugrunde liegenden Interessenskonstellation nahe legte, so zeichnete sich die Dynamik bzw. die Zähigkeit der Verhandlungen in diesem Spannungsfeld ab. Jede Seite „feilschte darum“, nicht hinter das zurückzufallen, was erreicht worden ist und „möglichst noch weiter zu kommen“, also die jeweils noch nicht realisierten Interessen fest zu schreiben.

Die Lage war gekippt. Der Druck im organisationalen Feld hatte sich erhöht. Kontroverse Diskussionen über Inhalte und Vorgehensweisen wurden zwar 1997, als die Arbeitspolitik schon durch den verschärften Kostendruck kritisch hinterfragt wurde, noch als konstruktiv für die weitere Umsetzung und Entwicklung der beabsichtigten Ziele bewertet, doch kurze ein bis zwei Jahre später waren die ehemals für Erfolg stehende Organisationsstrukturen und Arbeitsinsatzformen legitimations- und damit reformbedürftig geworden. Wollte man 1997 im Vorhof der Fusion trotz erhöhtem Kostendruck noch „den eingeschlagenen Weg konsequent umsetzen“, erforderliche Anpassungen „nicht zu einer Veränderung der Richtung führen“ lassen (Apol 1/97) und ging davon aus, dass die „mitarbeiterorientierte Gruppenarbeit in unterschiedlichen Ausprägungsformen in Zukunft die vorherrschende Arbeitsform im Unternehmen“ sein würde, hatten sich die Kräfteverhältnisse und Interessenskonstellation im Zuge der Fusion und der mit ihr verbundenen Ziele markant verändert, auch wenn

sich dies noch nicht umgehend so deutlich in den offiziellen Statements niederschlug. Dass es keinen Weg mehr zurück gab in Richtung der arbeitspolitischen Ideale der 1990er Jahre, dafür gab es nun zwar etliche Hinweise, und die Fusion hatte die arbeitspolitische Konfliktlage nur mehr und schneller zugespitzt als es wahrscheinlich ohne sie der Fall gewesen wäre, doch wie es weiter gehen sollte mit dem Thema Partizipation und Mitarbeitereinbindung im Zuge des Trends „Reduktion von Arbeitsinhalten“ und „Taktreduzierung“ in den Fabriken – dies war noch ein offenes Feld, das Unsicherheit und infolge davon mikropolitische Konflikte gleichsam vorprogrammierte. Zum Umsetzungsstand Arbeitspolitik hieß es Ende 1999 nach der GPS-Konzeptentwicklung und kurz vor dem Kick-off des GPS-Projektes:

„Trotz aller Erfolge der Arbeitspolitik, sowohl in der Umsetzung als auch in den Ergebnissen, zeigt sich in den Produktionswerken, dass diese Maßnahmen alleine zur Absicherung und weiteren Verbesserung der Wettbewerbsposition nicht genügen“ (Apol 1/1).

Das Kernziel der arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen „Vereinbarungen der Wirtschaftlichkeit durch Mitarbeiterbeteiligung“ wurde demnach „nur zum Teil erreicht“. Gruppenarbeit, KVP, REZEI wurden nun als Methoden der Effizienzsteigerung gegenüber anderen Methoden als „noch nicht wettbewerbsfähig“ eingestuft.

Das Beschriebene macht bereits deutlich, dass von diesem Zeitpunkt an die Gründe für das nicht Genügen von Managementseite primär den Konzepten angelastet wurden, weit weniger den konkreten Handlungsumständen, den erhöhten Kommunikationserfordernissen und den Widerspruch geladenen Interessenkonstellationen in Topmanagement, den Werksleitungen, aber auch der Mitbestimmung und der betrieblichen Basis, die insgesamt einen höheren Zielerreichungsgrad verhindert haben mögen. Die Kombination von nach wie vor hierarchischen Denkmustern bei Vorgesetzten und Betriebsräten mit den beschriebenen Freiräumen bei der Implementierung und nur unausgegorenen Steuerungsinstrumenten – dieser Mix war es wohl, der zu den Ergebnissen führte, die dann aber primär den Konzepten „an sich“ zugeschrieben wurden. Es war deutlich, dass die leitenden Akteure der Arbeitspolitik unter hohem Druck und unter der Anforderung standen, die arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen zu integrieren. Das GPS war sozusagen die Chance, wenn nicht sogar die letzte Gelegenheit, den zu Beginn der 1990er Jahre eingeschlagenen Weg in der Arbeitspolitik zu Ende zu bringen, indem die Weichen in Richtung der viel zitierten „win-win“-Situation gestaltet würden. Die Ausrichtung und Positionierung der Arbeitspolitik war zu rechtfertigen – und zwar nun in erster Linie hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit. In der Zentralen Arbeitspolitik gab es zwar durchaus Meinungsdivergenzen, doch vertrat man hier nun offiziell die Position, dass Humanisierung in der Praxis überbetont wurde und zudem Leistungsanreize und Motivation fehlten. Dies ließ eine Neuausrichtung der Vergütung im Tarifbereich notwendiger denn je erscheinen.

Unternehmensübergreifende Netzwerke waren bei diesem Schwenk in der Argumentation von enormer Bedeutung bspw. der Arbeitskreis neue Arbeitsstrukturen der Automobilindustrie (Akna), deren Leiter zu diesem Zeitpunkt der Leiter der Zentralen

Arbeitspolitik des Konzerns war und zugleich Vorsitzender des Refa<sup>117</sup>-Fachausschusses Fahrzeugbau. Hier zeigte sich, dass es Schlüsselakteure im organisationalen Feld gibt, die sowohl in den Konzernen als auch in wichtigen Verbänden, quais auf unterschiedlichen Ebenen des Feldes zur Verbreitung der Botschaft eines neuen Mythos beitragen. Öffentlichkeitswirksamer Meinungs Austausch mit externen Experten aus Praxis und Wissenschaft diente nicht zuletzt der Selbstversicherung und Stabilisierung der eingenommenen Position, die im Betrieb selbst bei weitem nicht durchgängig auf Zustimmung traf. Hier hingen in vielen Werken „die Betriebsräte noch an dem alten System der sich selbst steuernden Gruppen“ (F 1/99) und dazu - dies wurde zu diesem Zeitpunkt noch kaum benannt - die Führungskräfte an ihren Spielräumen und Freiheiten, die mit der Center-Philosophie zweifelsohne geschaffen und je nach Werk mehr oder weniger stark gelebt wurden. Auf dem Forum der Automobilindustrie 1999 in Baden-Baden, auf dem Praktiker aus Unternehmen der europäischen und amerikanischen Automobil- und Zuliefererindustrie zusammen trafen, wurden neue Wege der Arbeitsorganisation und die „Notwendigkeit eines neuen Grundverständnisses industrieller Rationalisierung in der Automobilindustrie“ diskutiert. Vom „Umbruch der Automobilproduktion in Deutschland“ war aufgrund „der Tatsache“ die Rede, dass Autofabriken in den USA und Japan bis zu 75% kostengünstiger als deutsche Produktionsstätten arbeiteten. Verantwortlich sei dafür, so argumentierte der Leiter Arbeitspolitik eine „andere Produktionsphilosophie“, deren Kern in der Standardisierung liege. Aktuelle Benchmarkergebnisse würden zeigen, dass „Unternehmen mit einem konsequenten Einsatz eines Produktionssystems erfolgreicher“ seien. Diese Erfahrungen anderer sollten genutzt werden. Die Standardisierung der Arbeitsabläufe erleichtere die Arbeit, vermeide Störungen, stabilisiere den Produktionsprozess und Sorge für Qualitätssicherung“ (Apol 2/1999).

Eine zentrale und einprägsame Metapher war nun: „Gruppenarbeit und Fließband“ müssten miteinander vereinbart werden – die „Mischung aus Taylor und Toyota“ wurde aus den Reihen der Zentralen Arbeitspolitik des Konzerns auch als „dritter Weg“ bezeichnet, bei dem sich die Vorteile des Taylorismus mit denen der Gruppenarbeit verbinden und somit in eine Weiterentwicklung münden würden. Diese Metapher wurde auch vom Produktionsvorstand in allen öffentlichen Statements heran gezogen. Sicherlich war dies keineswegs Common sense, sondern sehr viel eher die Wortschöpfung einzelner Akteure, die versuchten, dem neuen arbeitspolitischen Kurs einen Namen und ein Profil zu geben, das gleichzeitig an den internen Pfad anschlussfähig war. Partizipation war das entscheidende Stichwort. Dabei wurde auf „fortschrittliche Werke“ von Ford in Saarlouis, von Audi in Ingolstadt, von Opel in Eisenach und DaimlerChrysler in Rastatt verwiesen, in denen die so genannte „stan-

<sup>117</sup> Der Refa-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. gilt als Deutschlands älteste und bedeutendste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung sowie betriebliche Weiterbildung. Ziel ist die Förderung von Wissenschaft und Bildung unter der Leitlinie, ein wirtschaftliches und humanes Betriebsgeschehen zu befördern und die Organisation von Arbeitssystemen durch optimales Zusammenwirken von Menschen, Betriebsmitteln und Arbeitsgegenständen zu verbessern. Relevant ist im Zusammenhang mit der Standardisierung von Prozessen die Refa-Methodenlehre, mit der die branchenunabhängige Messung, Kontrolle und Bewertung von Prozessen möglich sein soll.



„standardisierte Gruppenarbeit“ angewendet werde. Zur ständigen Rationalisierung unter „tatkraftiger Mithilfe der Beschäftigten“, die der durch bestehende Überkapazitäten immer stärker zunehmende Wettbewerb verlange, wurde von den Experten keine Alternative gesehen.

Evident wird aufgrund dieser Schilderungen: Der Handlungsbedarf, von mächtigen Akteuren so wahrgenommen und kommuniziert, war aufgrund solch hochkarätig besetzter Netzwerk-Veranstaltungen gleichsam organisationsöffentlicher Konsens, hinter dem sich freilich bei genauerem Blick Widerstände, Unsicherheit und Zweifel verbargen, denn das Stichwort „dritter Weg“, das im Vorfeld der Implementierung öffentlichkeitswirksam kommuniziert wurde, fand, wie wir später sehen werden, faktisch unter Praktikern, Managern, Arbeitspolitikern wie Betriebsräten wenig Gehör, Verständnis und Akzeptanz. Die Chiffren galten als wenig realitätsbezogen und verständlich, wie das Stichwort „flexible Standardisierung“ selbst. Handlungsdruck resultierte aber aus den Schlagworten trotzdem auf jeden Fall, weil die Wettbewerbssituation angespannt war und Gruppenarbeit, wie oben geschildert, keineswegs unternehmensweit so eingeführt war, dass sie „rund lief“. Man könnte sagen: der Kostendruck schaffte die Plattform und Bühne für die neuen Begriffe, die das zukünftige Programm von Rationalisierung bezeichnen sollten, doch ob und wie sie aufgenommen und umgesetzt würden und könnten, war zu diesem Zeitpunkt nicht klar. Auch wenn es noch als offen angesehen werden musste, welches Maß an Standardisierung überhaupt wirklich beabsichtigt, notwendig, machbar und durchsetzbar sei und wie die Beteiligung der Mitarbeiter aussehen solle und könne, wurde von den Arbeitspolitikern und dem Produktionsvorstand des Konzerns als festes Ziel kommuniziert, Mitarbeiter am ständigen Verbesserungsprozess und der Standardisierung der Arbeitsabläufe beteiligen zu wollen.

Dies macht deutlich: Der Paradigmenwechsel war nur unter der Prämisse denkbar, dass an die Werte und Kultur der dezentralen Philosophie angeschlossen wurde und dass neue Leitlinien aufgegriffen wurden, die sich in gesellschaftlich getragenen Wertvorstellungen spiegeln. Aber ob und vor allem *wie* die Mitarbeiterbeteiligung unter den Prämissen erhöhte Beweglichkeit und Regelbefolgung im Übergang zu einer standardisierten Gruppenarbeit konkret funktionieren und organisiert werden kann und weiter, wie sich dabei die Rolle der mittleren (Produktionsleiter) und unteren (Meister) Führungskräfte verändern und gestalten lassen würde, ohne wieder in Muster eines zentralistischen Apparats zurück zu fallen, war zu diesem Zeitpunkt nicht Gegenstand der Verhandlungen und offizieller Statements. Dieses neue und dabei bei aller anscheinenden Klarheit unsichere Programm von Arbeitspolitik konnte vor dem beschriebenen Hintergrund als Versuch gesehen werden, mit dem jene Probleme behoben werden sollten, die den bisher verfolgten Konzepten von Gruppenarbeit zugeschrieben wurden bzw. die im Zuge der Dezentralisierungsdekade entstanden waren. Die Tür wurde dabei in alle Richtung offen gehalten, was Anschlussfähigkeit an den eingeschlagenen Pfad ermöglichte und Optionen der Zukunft nicht frühzeitig festlegte. Das Grundproblem, das zur Bewegung drängte, war die Diskre-

panz zwischen der hohen Erwartung an die Arbeitspolitik und ihrer nur schwachen bzw. gespaltenen Institutionalisierung in der Breite. Schwache Institutionalisierung aufgrund der Kluft zwischen Anspruch und Realität heißt nichts anderes, als dass beim Blick auf das Ganze die Funktionalität von Gruppenarbeit (gesehen als Mythos bzw. Rationalitätsfiktion der 1990er Jahre) für Entscheider insgesamt gering war, gleichzeitig war die Funktionalität von Gruppenarbeit für die Entscheider der unterschiedlichen Ebenen entsprechend unterschiedlich. Diverse Ziele, Bedingungen und Interessen wurden damit abgeglichen, deshalb gab es so viele Varianten. Mehr Stringenz, Tempo, Einheitlichkeit, Vergleichbarkeit und Kontrolle war deshalb die gemeinsame Zielrichtung aller Akteure, die das Grundkonzept des GPS am deutschen Verhandlungstisch entlang der Vorlage des amerikanischen „Operating Models“ verhandelten. Der Trend der zurück liegenden Jahre, dass neue Konzepte und Prozesse im Unternehmen eingeführt wurden, anders gesagt: „dass immer wieder eine neue Sau durch's Dorf getrieben wurde“ hatte Spuren hinterlassen. So unterschiedlich die Ziele und Interessen im Einzelnen auch waren, enig waren sich die Schlüsselakteure von Geschäftsleitung und Mitbestimmung, dass es Sinn mache, mit einem „klaren Handlungsrahmen“ Ordnung, Transparenz und Stringenz herzustellen. Beim GPS, so hieß es, dürfe eines nicht eintreten: „Versanden“ und „danach wieder etwas Neues“, weil Mitarbeiter nicht endlos für immer neue Konzepte zu gewinnen seien und weil letztlich das Management einen Gesichts- und Glaubwürdigkeitsverlust erleiden würde, nicht zuletzt die Arbeitspolitik.

Gruppenarbeit, dies wurde von Seiten des Produktionsvorstands wie von den Arbeitspolitikern im Vorfeld der GPS-Implementierung in internen und öffentlichen Statments betont, solle nicht abgeschafft werden, sondern die entstandenen „Nachteile“ müssten „nur beseitigt werden“, um den Standort sichern zu können. Andernfalls drohe die Gefahr, dass „das nächste Werk möglicherweise nicht in Deutschland gebaut“ (P 1/99) werde. Diese Argumentation macht deutlich, dass hinter dem GPS trotz des Konsenses zwischen Geschäftsführung und Mitbestimmung in wichtigen Fragen, insbesondere auch der Weiterentwicklung von Gruppenarbeit, enormer Druck, ja sogar „Droh- und Disziplinierungspotenzial“ stand. Die Geschäftsführung signalisierte damit, dass die Interessen der Mitbestimmung im GPS aufgenommen sind, dass damit implizit jedoch auch eine neue Verpflichtung entstanden war, die Interessen der Firma nicht zu blockieren oder zu boykottieren. Hinter der im GPS symbolisierten Gleichrangigkeit und der Betonung von Diskurs und Partizipation stand, das wird dabei deutlich, ein vom Produktionsvorstand personifizierter Führungsstil, der sich weniger verhandlungsorientiert als vielmehr patriarchalisch kennzeichnen lässt. Es ist nahe liegend, dass sich diese Kommunikationspraxis und vor allem der Widerspruch zwischen hierarchischen und partizipativen Leitlinien auch im Umsetzungsprozess bemerkbar machen und niederschlagen würde.

### **6.2.3 Darstellung des Gesamtkonzepts des Ganzheitlichen Produktionssystems mit den darin angelegten impliziten Spannungsfeldern**

In diesem Abschnitt soll das Gesamtkonzept des GPS mit Umsetzungs- und Auditkonzept dargestellt werden – entsprechend der Dokumente, die im Unternehmen vorlagen und die den Inhalt und das Programm der Umsetzung und Qualifizierung beschreiben. Es handelt sich hier also um eine Beschreibung der Kernelemente der offiziellen Konzeptpläne mit der Erläuterung der Ansprüche und Ziele, die als Grundlage der Implementierung kommuniziert wurden. Anschließend werden die im GPS-Konzept implizit angelegten Spannungsfelder kurz skizziert. Die Dynamiken, Effekte und Paradoxien der Umsetzung werden in den nächsten Abschnitten Schritt für Schritt entfaltet und pointiert werden, angeleitet durch die Beschreibung der wichtigsten Akteure und Akteursgruppen, gesehen im Kontext der sich wandelnden innerbetrieblichen Handlungskonstellation und in Wechselwirkung mit Einflüssen aus dem Umfeld des Konzerns.

In einer Broschüre Thema heißt es vom Produktionsvorstand zum Ziel des GPS:

„Wir wollen weltweit die Nummer eins in Qualität und Wirtschaftlichkeit sein. Ein hohes Ziel, das zur Klasse unserer Pkw-Produkte sicher hervorragend passt. Und ein Ziel, das letztlich hilft, unsere Arbeitsplätze wettbewerbsfähig und damit sicher zu machen.“ (Produktionsvorstand)

Unter Nutzung der existierenden Produktionssysteme einzelner Werke des Gesamtkonzerns wurde von einer hierfür beauftragten Expertengruppe die so genannte „Systembeschreibung“ erarbeitet, die für alle Pkw-Werke in Deutschland einschließlich der drei Auslandswerke Gültigkeit haben sollte. Es handelt sich bei diesem Dokument bereits um eine erste Ableitung aus dem unternehmensweit gültigen GPS, das für alle Werke des deutsch-amerikanischen Konzerns als „Rahmen“ entwickelt wurde, der „weltweit als Gerüst“ dienen sollte. Dieses weltweite Gerüst hatte Gültigkeit für sämtliche Werke einschließlich des Nutzfahrzeugbereichs. In der für das hier untersuchte Werk geltenden GPS-Systembeschreibung wurden die „produkt- und standortspezifischen Rahmenbedingungen“ des deutschen Pkw-Bereichs berücksichtigt und eingearbeitet. Dazu zählen die spezifischen tariflichen Rahmenbedingungen, das Betriebsverfassungsgesetz, gesetzliche Rahmenbedingungen und insbesondere die Betriebsvereinbarungen, die am Standort Deutschland mit dem Betriebsrat geschlossen wurden. Beim Vergleich der existierenden Systeme und Prinzipien habe man festgestellt, so steht es im Vorwort dieses Dokuments, dass die „Kernelemente grundsätzlich die gleichen waren.“ Die konzernweit gültige Fassung wurde für die amerikanischen Werke ebenfalls angepasst.

Die Systembeschreibung des ganzheitlichen Produktionssystems GPS beschreibt die „Grundordnung der Produktionsorganisation“ für alle deutschen Pkw-Werke, sie liegt im Geltungsbereich der arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen. In der Präambel wird auf die lokalen Rahmenbedingungen verwiesen.

„Obwohl uns unser gemeinsames Produktionssystem helfen wird, als eine Firma zu arbeiten, werden die aktuellen Produktionsprinzipien und Methoden weiterhin durch lokale Bedin-

gungen, Kulturen und Vereinbarungen in unseren Produktionsstandorten überall auf der Welt beeinflusst werden.“ (Vorwort zum übergeordneten Produktionssystem)

Das GPS gliedert sich in fünf Subsysteme. Hinter den fünf Subsystemen stehen 15 Produktionsprinzipien mit insgesamt 92 Methoden.<sup>118</sup> Dabei fällt auf, dass im ersten Subsystem „Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit“ die meisten Methoden versammelt sind, dass hier also eine vergleichsweise hohe Differenzierung vorliegt.

### **Subsysteme mit Prinzipien**

- Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit (34 Methoden)
  - Führung
  - Rollenklärung
  - Mitarbeiterentwicklung und Beteiligung
  - Arbeitssicherheit und Umweltschutz
- Standardisierung (10 Methoden)
  - Standardisierte Methoden und Prozesse
  - Visualisierung/ 5A
- Qualität und robuste Prozesse/ Produkte (24 Methoden)
  - Schnelle Problemerkennung und Fehlerbeseitigung
  - Robuste Prozesse/ Produkte und präventive Qualitätssicherung
  - Kundenorientierung (intern und extern)
- Just-in-Time (14 Methoden)
  - Produktionsglättung
  - Pull Produktion
  - Fließfertigung
  - Kundentakt
- Kontinuierliche Verbesserung (10 Methoden)
  - Beseitigung von Verschwendung

Die fünf Subsysteme bilden, so wird es an die Mitarbeiter kommuniziert, „ein äußerst bewegliches, dynamisches Gesamtsystem“, sie „leben nicht nebeneinander her, sondern ergänzen sich logisch und sind aufeinander aufgebaut.“ Die Umsetzung dieser Produktionsorganisation, so formuliert die Präambel, schafft standardisierte Prozesse, die eine störungsfreie Produktion und die Qualität der Produkte sichern und dadurch auch die Belastung der Mitarbeiter verringern. Das Produktionssystem bildet demnach den Rahmen für die konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung erfolgreicher Methoden.

<sup>118</sup>

Eine Gesamtübersicht über die Methoden und ihre Zuordnung zu den Subsystemen findet sich im Anhang.

„Das GPS gibt den Mitarbeitern Orientierung und Hilfestellung durch standardisierte Regeln.“

MPS soll „Helfer im Verbesserungsprozess“ sein, indem es einen klaren Handlungsrahmen und Handlungsanweisungen gibt und festlegt, was wie in der Produktion getan wird bzw. getan werden soll. „Es ist sozusagen das ordnende Dach über unsere Produktion“. Methoden und Prozesse sind „im Sinne eines Handlungsrahmens glasklar standardisiert.“ Die Standards bilden laut Konzept eine „homogene Einheit mit den gültigen Betriebsvereinbarungen“ und sind damit die „Basis für die kontinuierliche Verbesserung (KVP).“ Zentrale Basis des GPS ist Just in Time (JIT).

Der GPS-Projektleiter- und Koordinatorenkreis ist in die Vorbereitung des Umsetzungskonzepts eingebunden. Zusätzlich themenbezogen assoziierte Mitglieder sind Vertreter des Personalbereichs/ Leitbildentwicklung, der Arbeitspolitik, der Qualität, Logistik und Planung. Es werden folgende acht Arbeitspakete vereinbart.

- Gesamtsteuerung
- Kommunikationskonzept
- Methodenhandbuch
- Auditierung/ Berichtswesen
- Qualifizierung
- Schnittstellen zu Planung und Entwicklung
- Schnittstellen zu Logistik
- Personalentwicklung für GPS-Spezialisten

Zum Beginn des Projekts waren die Verantwortlichkeiten allerdings noch nicht für alle Pakete vollständig geklärt. Ebenso lagen die Inhalte zu den einzelnen Punkten mit Ausnahme erster Qualifizierungsunterlagen zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor.

Nach dem Kick-off sollte gemäß des Umsetzungskonzepts zunächst die Kaskadenschulung stattfinden, bei der die Inhalte und Ziele des GPS top-down ab Vorstand über die Werkleiter, Centerleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter bis zu den Meistern und schließlich den Mitarbeitern in der Produktion vermittelt werden. Dies sollte idealiter ergänzt werden durch Intensivtrainings für Leitende Führungskräfte der Produktion und deren Teamleiter, für Betriebsräte sowie für GPS-Spezialisten, für die zwanzig Tage in drei bis vier Stufen an unterschiedlichen vorbildlichen Standorten im In- und Ausland angesetzt wurden. Gegebenenfalls, das heißt im Falle von Zeitmangel der Führungskräfte und/oder limitiertem Kostenbudget, waren auch Kurztrainings geplant. Ergänzend zu Intensiv- oder Kurztraining waren Umsetzungstrainings beabsichtigt inklusive KVP-Workshops mit Mitarbeitern. Das Implementierungsprojekt, das von jedem Produktionsleistungszentrum durchgeführt werden sollte, hatte die Zielvorgabe, einen Linien- oder Produktionsabschnitt vom Istzustand in einen Sollzustand analog des Produktionssystems zu transferieren. Ziel aller Maßnahmen war die

„Befähigung zur Umsetzung“ sowohl für GPS-Spezialisten als auch für die Leitenden mittleren Führungskräfte<sup>119</sup> in der Produktion. Im Einzelnen hieß das:

„Jeder kennt den Nutzen des Systems, jeder kennt die Inhalte auf den Ebenen Subsystem, Produktionsprinzipien und Methoden auf Basis intensiver praktischer Auseinandersetzungen mit Inhalten und Methoden. Jeder kennt die Zusammenhänge mit anderen Systemen (Leitbild, Vision, Wertorientierte Führung). Jeder kann mit den Methoden arbeiten.“

Als Auditierungsziele schließen sich an:

„Jeder kann den Umsetzungsstand des Produktionssystems in seinem Verantwortungs- und Arbeitsbereich auf Basis eindeutiger Kriterien einschätzen. Die Abteilungs- und Teamleiter können ihren Bereich einordnen im Vergleich zu Nachbarbereichen und zum internen Benchmark.“

Das Auditkonzept sah vor, über drei Jahre in Stufen additiv zu auditieren, erstmalig Ende 2000, dann halbjährlich. Im ersten Schritt wurden 25 Methoden ausgewählt, die quer in den meisten Subsystemen angesiedelt waren. Es wurden für das erste Jahr diejenigen Methoden ausgewählt, die „vor Ort sichtbar/anfassbar sind, den größten Effekt auf die Wirtschaftlichkeit haben und unabdingbare Voraussetzung für andere wichtige Methoden sind.“<sup>120</sup> Im zweiten Jahr sollten weitere 30 folgen, im dritten Jahr 37 Methoden. Das Audit sollte gemäß Konzept soweit wie möglich in das Systemaudit für das QM-System integriert werden. Als Grundsätze für das Audit wurden fest gehalten:

„Standardisiertes Verfahren, Offenheit und Ehrlichkeit bei allen Beteiligten, keine Schuldzuweisungen. Dem GPS-Expertenaudit durch GPS-Spezialisten und/oder Experten aus dem Bereich Qualitätsmanagement waren planmäßig drei weitere Auditierungsmöglichkeiten vorgeschaltet: im ersten Schritt die Selbsteinschätzung, gefolgt von einem Bereichsaudit, wobei die Bewertung durch Führungskräfte erfolgen sollte, schließlich einem GPS-Delta-Workshop, durchgeführt im Führungskräftekreis mit Moderation und Bewertung durch GPS-Spezialisten.“ (Feldtagebuch 12.2.2000).

An dieser Stelle können schon einige Punkte genannt werden, die deutlich machen, dass die Formulierungen im Konzept, der Systembeschreibung, in erster Linie ein Ergebnis politischer Verhandlungen darstellen. Dieses Resultat eines Bargaining-Prozesses zwischen den Anhängern unterschiedlicher Rationalisierungsrichtungen und -konzepte ist wiederum Grundlage und Mittel für den realen Implementierungsprozess. Somit war im GPS-Rationalisierungskonsens eine Reihe von miteinander zusammen hängenden Spannungsfeldern angelegt, die im Umsetzungsprozess die Plattform und Quellen für Mikropolitik liefern:

- Die Ziele Wirtschaftlichkeit und Verbesserung der Arbeitssituation waren im GPS als gleichberechtigt zu verfolgende und umzusetzende Ziele genannt. Einerseits wurde dies verbunden mit Stichwörtern wie höhere Auslastung, Reduzierung indirekter Bereiche, flexibler Personaleinsatz, systemische Rationalisierung, Standardisierung. Andererseits wurde mit

<sup>119</sup> Leitende Führungskräfte sind im Konzern jene ab Abteilungsleiterebene nach oben.

<sup>120</sup> Der Überblick der 92 Methoden findet sich im Anhang, die 25 Methoden sind dabei mit Stern gekennzeichnet.

dem GPS assoziiert: verlängerte Arbeitszyklen, Integration indirekter Tätigkeiten, Einbringen, Erhalt und Ausbau von Qualifikation, vergrößerte Dispositionsspielräume, Selbstorganisation.

- In der Präambel wird zwar darauf hingewiesen, dass ganzheitliche Arbeitsaufgaben auch in Zukunft einen Beitrag zur Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze und einer leistungsgerechten Bezahlung sollen, doch steht dies unter der Einschränkung: „wo sinnvoll und wirtschaftlich vertretbar“. Ganzheitliche Arbeitsaufgaben sind nicht als Prinzip des GPS aufgeführt, doch in der Broschüre über Ziele, wichtige Fragen und Antworten zum GPS für Mitarbeiter und Führungskräfte ist fest gehalten: „Gruppenarbeit wird im GPS konsequent umgesetzt, sie verändert sich zum Positiven.“
- Der Produktionsvorstand lässt als Ziel „geordnete Vielfalt“ heraus stellen, gleichzeitig, dass sich alle Mitwirkenden an Standards halten müssen. Als Metapher wird auch das Bild eines Werkzeugkastens heran gezogen, doch bleibt unklar, welcher Grad von Standardisierung verfolgt wird.
- Herausgestellt wird, dass das GPS darauf abhebt, als eine Firma zu handeln, dass jedoch die aktuellen Produktionsprinzipien und Methoden weiterhin durch lokale Bedingungen, Kulturen und Vereinbarungen in den weltweit angesiedelten Produktionsstandorten beeinflusst werden. Dabei bleibt in der Schwebe, wie weit die Spielräume dieser lokalen Ordnungen (Werke, Center, Bereiche) gehen, was das für den Standardisierungsgrad bedeutet und wie dieser Entscheidungsprozess innerhalb des Umsetzungsprozesses gestaltet werden soll.
- Standards bilden laut Systembeschreibung eine „homogene Einheit“, dabei werden die gegenläufigen und widersprüchlichen Bedeutungen und Effekte ausgeblendet, die in den Standards und vor allem zwischen den Subsystemen „Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit“ und „Standardisierung“ angelegt sind.
- In der Systembeschreibung, im Umsetzungskonzept und in den Qualifizierungskonzepten wird nicht darauf eingegangen, wie die Einführung und Umsetzung auf dem Weg von der abstrakten Systembeschreibung organisatorisch bewerkstelligt werden wird und soll, mit anderen Worten: zur Umsetzung von standardisierten Prozessen und ihrer flexiblen Weiterentwicklung, sprich der organisatorischen Gesamt- und Teilsteuerung und -koordination der „homogenen Einheit von 92 Methodenstandards“ gab es keinen Standard.

### **6.3. Zwischenbilanz und Ausblick: Das GPS als Rationalitätsmythos, Problemlösungsinstrument und Wegbereiter unausweichlicher Konflikte und Reformen**

Man kann bis hierher, unter Rückgriff auf unsere Organisationstheorien, Folgendes zusammenfassen und gleichzeitig vorbereitend auf die Darstellung des Implementierungsgeschehens skizzieren: Die Entwicklung des GPS wurde auf den Weg gebracht, weil es einerseits, angetrieben durch und eingebettet in die „Fusion“, mit einer erheblichen Rationalitäts- und Effizienzvermutung versehen war, die im „organizational field“ der Automobilunternehmen geteilt wurde. „Globalisierung“ dient dabei als Fiktion, die entsprechende Schritte der Übernahme und Anpassung des amerikanischen „Operating Models“ ohne größere Widerstände möglich machte. Ein wesentliches Argument bei der Entwicklung des GPS war, wie oben erwähnt, der Befund, dass die Montagewerke des Unternehmens einen Produktivitätsrückstand gegenüber wichtigen Wettbewerbern in den USA und Japan und dass andere Unternehmen bereits verstärkt Ganzheitliche Produktionssysteme entwickelt hatten, bei denen Standardisierung eine zentrale Rolle spielte. Das bedeutet, dass sowohl mit der Fusion als auch mit dem GPS abstrakte Ziele, insbesondere Produktivitätsvorteile verfolgt wurden. Sie gingen mit gesellschaftlich und organisational verbreiteten Wertvorstellungen Hand in Hand bzw. waren damit kompatibel: Ganzheitlichkeit, Flexibilität, Ordnung und Beteiligung als Ziele waren gleichermaßen Chiffren, die in der zunehmenden Unbeherrschbarkeit und den Spaltungen, Verwerfungen und Spannungen gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher und organisationaler Szenarien Fortschritt, Stabilität und Integration erwarten ließen. Anders gesagt: das GPS war anschlussfähig an diese Wertvorstellungen und es war offenbar erstaunlich leicht auf den Weg zu bringen. Im deutschen Teil des Unternehmens war deutlich, dass die Ausarbeitung des GPS wesentlich aus Gründen der Legitimität erfolgte, denn bezüglich eines einheitlichen Produktionssystems hinkte man den Wettbewerbern und dem neuen Partner hinterher. Ein weiterer zentraler Grund für die anfängliche Schwungkraft des Konzepts war sein Charakteristikum, dass es auf sehr einfachen, klaren und konsistenten Ideen beruhte und eine Steigerung nicht nur von Effizienz, sondern von Effizienz durch Ordnung, Wahrung der Mitarbeiterinteressen und gleichzeitig Flexibilität in der Zukunft versprach.

Das Kennzeichen des GPS war also eine scheinbare Konsistenz, die aber tatsächlich aus der gewachsenen Häufung inkonsistenter Ansprüche resultierte. Das Konzept GPS musste deshalb umso abstrakter sein, je mehr und je unterschiedlichere und gegenläufigere Interessen und Zielvorstellungen in das Konzept aufgenommen werden mussten. Das Bemühen der beteiligten Akteure um „Kontextualisierung“, also die Adaption der amerikanischen Vorlage an deutsche Realitäten bzw. Ansprüche hat zwar zu einem kompakten Resultat geführt, mit dessen impliziter Inkonsistenz und Abstraktheit man jedoch wenig später und anhaltend zu kämpfen hatte: Die Inkonsistenz war durch heterogene Interessen und Leitlinien bedingt, die später wahrgenommene „Überfrachtung“ war dadurch vorprogrammiert.



Aus diesen Gründen kann man das GPS als Resultat bzw. Ausdruck eines gesellschaftlichen Rationalitätsmythos betrachten. Meyer/ Rowan (1977) sprachen, wie bereits erwähnt, deshalb in einer Verknüpfung scheinbar widersprüchlicher Termini von „rationalisierten Mythen“, weil diese Überzeugungen einerseits „rational“ sind insofern sie „scharfsinnige Erklärungen jener Regeln und Verfahrensweisen sind, denen bei der Verfolgung eines bestimmten Ziels entsprochen werden muss. Und ‚Mythen‘ sind sie, weil sie (a) empirische nicht verifiziert werden können und (b) trotzdem weiterhin geglaubt werden. Tatsächlich werden viele dieser Überzeugungen von so vielen geteilt, dass sie als selbstverständlich gelten: Sie sind gesellschaftlich konstruierte Definitionen der Realität (siehe Berger und Luckmann 1967)“ (Scott 1986, S. 199).

Das Ursprungsargument von Meyer/Rowan war, dass Organisationen um ihrer Legitimität willen diese rationalen Mythen aus ihren Umwelten aufgreifen und in ihre Formalstrukturen einbauen. Damit wird Modernität symbolisiert und Rationalität repräsentiert. Hätte man ein anderes Managementkonzept eingeführt, wären sicher ähnliche abstrakte Ziele genannt worden, um Legitimation zu akquirieren. Es sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass sämtliche modernen Konzepte und Ansätze einen gemeinsamen Ansatzpunkt haben, nämlich Komplexität. Sie drückt sich aus in Form von mangelnder Erwartungssicherheit, Informationsdefiziten und Zeitknappheit. Aus der Komplexität resultiert erhöhter Entscheidungszwang und -druck. Sämtliche Konzepte haben auch ein ähnliches, wenn auch latentes Ziel: Komplexitätsreduktion. Mythen leisten dies, weil sie Zeitgewinne, Unsicherheitsabsorption und Legitimität des Handelns in Aussicht stellen und auch zunächst tatsächlich bringen. Dissens wird dadurch erschwert. Das Ganze bringt allerdings auch Nebenfolgen, die sich erst nach und nach eröffnen.

Man kann pointieren: immer höher gesteckte Effizienzansprüche gehen einher mit immer höheren Rationalitätsansprüchen, was sich in den GPS-Konzepten spiegelt. Doch ist dies nicht zu verwechseln mit dem, was die Realität bei der Umsetzung zeigt. Umso wichtiger noch einmal zur Erinnerung an dieser Stelle: Das Kennzeichen von Mythen bzw. Fiktionen ist, dass sie als Handlungsorientierung fungieren und funktionieren, auch, und das ist wichtig, wider besseres Wissen. Sie schaffen wechselseitige Erwartungssicherheit, wesentlich gestützt und getrieben durch wechselseitige Beobachtung von Akteuren (mimetic isomorphism), die ähnliche Entscheidungen treffen müssen und durch den Einfluss von Expertenwissen bzw. Bekräftigung von anerkannten autoritätsüberlegenen Experten/ Beratern (normative isomorphism), die im Gegensatz zu Führungskräften entscheidungsentlastet sind. Es gibt, und dies ist wichtig, eine zentrale Kehrseite der Erwartungssicherheit durch rationalisierte Mythen und Fiktionen, nämlich kollektive Lernblockaden und Rationalitätsverlust.

Zum Fall zurück: Mit der Vagheit und Ambiguität des Mythos verknüpft wurde das GPS von seinen Konstrukteuren als Instrument und Lösung für eine ganze Reihe von Problemlagen betrachtet, also von deutlich konkreteren Ansatzpunkten, wie „nur“ Produktivitätsvorteile. Es ging um Schwierigkeiten und Zwänge, die entweder aus

den Strategien, Programmen und Konzepten der Vergangenheit resultierten und/oder die im Hinblick auf die Zukunft erwartet und antizipiert wurden. Wie diese inkonsistenten Ansprüche, die letztlich aus der Häufung alter und neuer Ansprüche aus der Geschichte des Unternehmens, der neuen Konstellation, den komplexeren Umwelten resultierten, jedoch mit dem GPS konkret realisiert und die Problemlagen gelöst werden sollten und konnten, blieb unspezifisch und war weitgehend unklar. Unspezifisch und verdeckt blieb deshalb auch, ob sich die einzelnen Ziele nicht gegenseitig sogar aushebeln und Problemlagen sich potenzieren würden, so dass dies auf den politischen wie den Umsetzungsebenen Überforderungen, Paralysen und infolge davon mikropolitische Gewaltaktionen nach sich ziehen könnte. Offen war bei weitem nicht nur, ob Mitarbeiter den Arbeitsprozess als „Optimierungsobjekt“ (Springer 1999, S. 190) ganzheitlich verstehen und handhaben könnten, sondern ob die Prozessbeherrschung auch den Führungskräften und den GPS-Projektorganisatoren gelingen würde, deren Aufgabe in der verantwortlichen Gestaltung des Einführungsprozesses lag.

Beim GPS handelt es sich also genauer gesagt um eine Kombination von widerstrebenden Rationalitätsmythen, die aber dennoch alle vom „Super-Mythos“ Lean Production hervor gebracht wurden bzw. unter ihn subsumiert werden können. Auf einem hohen Generalisierungsniveau liegt der Kern der Empfehlungen des GPS: Standardisierung durch Selbstregulation. Standardisierung ist im Gegensatz zur Selbstregulierung mit externer Anweisung und demzufolge hoher Erwartungssicherheit assoziiert. Im Gegensatz zu herkömmlichen hierarchischen oder selbstregulierten Systemen sollten sich nun die sich selbst regulierenden Akteure ihre Anweisungen in Form von flexiblen Standards idealiter selbst schaffen. Die Kombination widerstrebender Mythen im GPS birgt x, konkret: 92 Rationalitätsfiktionen in Form von so genannten Methodenstandards unter sich. Methodenstandards sind quasi „en miniature“ als Rationalitätsfiktionen in geringerem Generalisierungsgrad bei den Subsystemen angesiedelt und haben dabei in ihrer Wirkung viel Ähnlichkeit mit Normen. Problematisch ist dabei mindestens dies: Ihre Abstraktheit schafft Unsicherheit und damit den Zwang und den Raum, diese in Eindeutigkeit und Sicherheit umzumünzen. GPS-Standards, als normähnliche Fiktionen betrachtet, sind zum einen auslegungsbedürftig. Dazu kommt, dass diese Standards hier massenhaft auf den Plan traten. Wir hatten vorne fest gehalten: Massenhaftes Auftreten von Normen, die zwar Handlungssicherheit garantieren sollen, aber miteinander konkurrieren und laufend flexibel gehalten und abgestimmt werden, programmiert Anomie.

Man ahnt es: Die Rationalität, die im ursprünglichen Denkmodell zu liegen scheint, kann nur begrenzt rational sein. Es gibt einerseits erhöhte Rationalitätsansprüche und, wie wir sehen werden, reduzierte Rationalitätswahrscheinlichkeiten. Das Rationalitätsniveau schraubt sich gewissermaßen im Prozess herunter. Interessant wird es im Detail bei der Standardisierung: Wenn Standards inflationär auftreten und dabei ungeordnet, diffus und nur instabil verankert auf- und abtreten, dann geht garantiert ihre Handlungsorientierung verloren und die Kluft zwischen steigender Komplexität und sinkender Rationalität vertieft sich. Es ist deshalb nicht nur denkbar, sondern abseh-

bar, dass sich im Einführungs- und Implementierungsprozess von Standardisierung zwangsweise Orientierungslosigkeit breit machen muss, je näher es auf die konkrete Umsetzung in den einzelnen Subeinheiten zuläuft. Konflikte und mikropolitische Kämpfe um Auslegungen, Selektionen und die Vorherrschaft von simultan zu etablierenden inkompatiblen Fiktionen sind unausweichlich, sie werden sogar verstärkt provoziert – alles deswegen, um überhaupt ins Handeln kommen zu können. Die „Reform der Reform“ steht schon an, bevor das GPS-Projekt tatsächlich beendet ist.

Ein wichtiges Argument, das sich aus dem Fall im Anschluss und gleichzeitig in Kritik der neo-institutionalistischen Ansätze vortragen lässt, ist: Auch wenn sich Entkopplungen zwischen symbolischen Oberflächen und operativen Strukturen vollziehen: Die Aktivitäts- und Machtstrukturen bleiben dabei ganz und gar nicht unberührt.<sup>121</sup> Das GPS fungiert zwar auch, aber nicht nur als Rationalitätsfassade, hinter der alles wie immer seinen Gang nimmt, sondern die mit ihm verbundenen Dynamiken und Effekte bereiten unter Mitwirkung aller Beteiligten über Jahre hinweg den Boden für den einschneidenden arbeitspolitischen Umbruch und die Veränderung der Sozialordnung. Der Durchsetzungsdruck kommt je länger der Prozess dauert, längst nicht mehr nur von außen, er baut sich vor allem intern auf.

Die Problemstellungen, Unsicherheitszonen und Zwänge, die sich im Zuge der Realisierung und Umsetzung, resultierend aus dem Gemisch interner und externer Bedingungen, Einflüsse und Entwicklungen, generierten, werden wir genauer in den Blick bekommen, wenn wir uns jetzt sukzessive den Akteuren und ihren spezifischen Interessen, Wahrnehmungen und Strategien zuwenden.

#### **6.4. Zentrale Akteure und Akteursgruppen der innerbetrieblichen Handlungskonstellation im Implementierungsprozess**

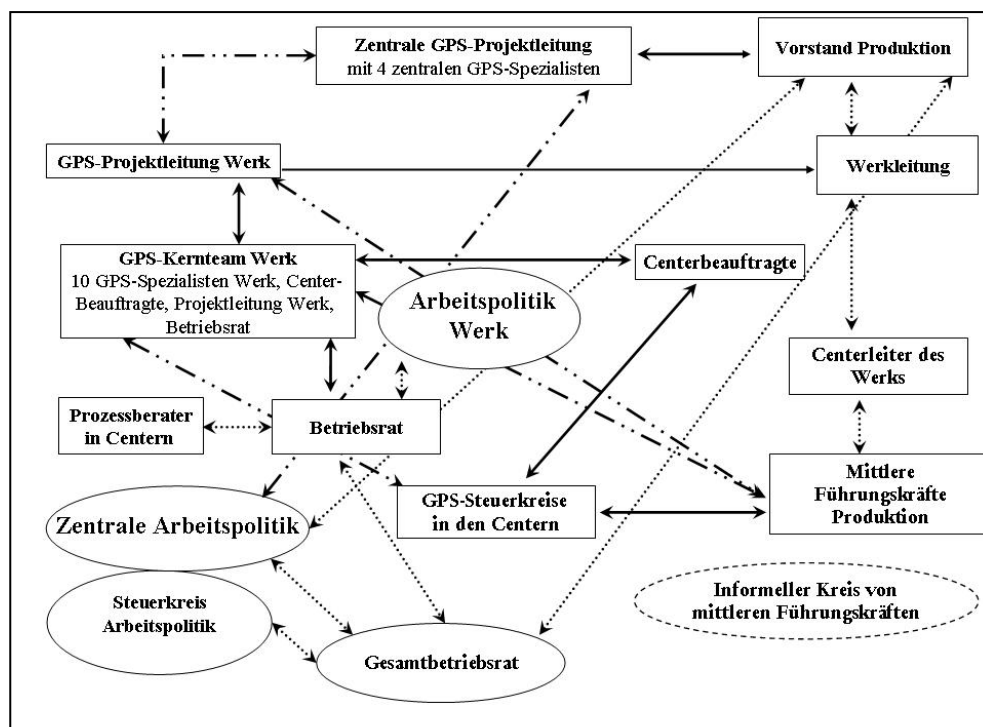
Nachdem oben die relevanten Einflussfaktoren und Handlungszwänge der relevanten Akteure des Topmanagements, der Zentralen Arbeitspolitik sowie des Gesamtbetriebsrats, die die Vorbereitung und Entwicklung des GPS erklären, umrissen worden sind, sollen nachfolgend die wichtigsten Akteure, Akteursgruppen und Gremien näher fokussiert werden, die im GPS-Einführungs- und Implementierungsprozess und nach Abschluss des Projekts ab 2003 in der innerbetrieblichen Handlungskonstellation aufgetreten sind und die auf den Lauf des Gesamtgeschehens Einfluss genommen haben. Die externen Berater, die zwar deutlichen Einfluss genommen haben, sind hier nicht aufgenommen, sondern vielmehr ihre Auftraggeber. Anhand der Kriterien formale Kompetenzzuweisung, reale Einflussmöglichkeit, Interessen, Handlungszwänge und (veränderlichen) Strategien werden wesentliche eigene Wahrnehmungen und Einstellungen von Akteuren beschrieben, gleichzeitig deren Wahrnehmungen durch andere wichtige Akteure. Bei der Beschreibung der Akteure, ihrem Handeln, ihren Strategien und den Folgen ihres Handelns werden sukzessive zentrale Dynamiken, Probleme und Bewältigungsversuche deutlich, die sich im Verlauf der Einführung

<sup>121</sup> Brunsson (1989) hat dieses Argument im Anschluss an Meyer/Rowan (1977) eingebracht.

des GPS abzeichneten. Damit verwoben werden auch recht zügig die Effekte, Wechselwirkungen und Veränderungen evident, die im Einführungsprozess entstanden und die die Grundlage für weitere Handlungen und Entscheidungen abbildeten. Auf diesem Weg soll sukzessive ein möglichst aufschlussreiches und differenziertes Bild der komplexen Zusammenhänge und des Verlaufs für den Leser entstehen. Es liegt in der Natur dieser Art der Darstellung, dass verschiedene Themen und Aspekte im Zuge der Beschreibung mehrmals auftauchen müssen, allerdings jeweils unter dem Blick auf den jeweiligen Akteur/ die Akteursgruppe bzw. aus deren Sicht und Position heraus gesehen und dargestellt.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden dann nach einem graphischen Überblick zu dominierenden Themen sowie zentralen Fragen und Wendepunkten zwischen den Jahren 2000 und 2004 wesentliche Aspekte und Fragen aus der Theoriediskussion wieder aufgegriffen.

Nachfolgende Graphik soll vor der Beschreibung eine Vorstellung geben, welche Akteure in welchem Zusammenhang bzw. in welcher Beziehung zueinander standen. Die Arbeitspolitik im Werk steht dabei graphisch insofern im Mittelpunkt, weil dies der Ausgangspunkt der Betrachtungen war. Arbeitspolitik war unter den Bedingungen der Dezentralisierung, wie erwähnt, im fokussierten Werk am weitesten fortgeschritten und es war eine wichtige Frage, wie sie sich mit dem GPS gestalten und ändern würde. Die Arbeitspolitiker im Werk und in der Zentrale werden in unserer Darstellung allerdings nicht mehr im Zentrum stehen als die anderen Akteure. Ihre Strategien und Sichtweisen sind allerdings für das Verständnis der aufkommenden Dynamiken und Effekte im Prozessverlauf von großer Bedeutung.



**Abb. 1:** Innerbetriebliche Akteurs- und Gremienkonstellation (erstellt aufgrund des Datenmaterials der Autorin)

Legende:

- > Interaktionsbeziehung, durch das GPS-Projekt begründet, in der bzw. durch die sich wichtige Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse formieren
- - - - -> Wesentliche und konfliktäre Interaktionsbeziehung im Prozess
- .....> Institutionalisierte Interaktionsbeziehung, im Wandel durch die Dynamiken und Resultate im GPS-Projekt

#### **6.4.1. Die GPS-Spezialisten der dezentralen Projektorganisation:**

##### ***Überfordert, in der Schusslinie und absorbiert – günstige Voraussetzungen für weitere Normierungs- und Professionalisierungsprozesse***

Die GPS-Spezialisten, insgesamt zehn für das ganze Werk, wurden aus dem Center rekrutiert, in dem sie schon als Facharbeiter, Systemführer oder Meister gearbeitet hatten und für das sie dann jeweils im GPS-Prozess zuständig sein sollten. Es gab durchschnittlich einen Spezialisten für 1000 Beschäftigte in den Centern, pro Center waren durchschnittlich zwei vorgesehen. Die disziplinarische Weisungsbefugnis lag nach wie vor beim Center, die fachliche Weisungsbefugnis beim dezentralen GPS-Projektleiter des Werks, der zugleich Leiter des GPS-Kernteam war. Die Spezialisten waren als Mitglieder des Kernteams zentrale Akteure der Projektorganisation, neben den Centerbeauftragten waren sie diejenigen Akteure, die die Kommunikation und Informationsaustausch zwischen Projektorganisation und den Subeinheiten der Center formen, kanalisieren und gestalten sollten. Sie sollten gemäß Konzept als „ausgewählte Mitarbeiter“ befähigt werden, GPS-Trainings und KVP-Workshops didaktisch und methodisch vollständig zu planen, effizient zu moderieren und ergebnisorientiert zu steuern, Mitarbeiter für das Produktionssystem zu begeistern und von der Notwendigkeit der Aktivitäten und Methoden zu überzeugen sowie Konfliktsituationen und Widerstände zu erkennen, zu kanalisieren und positiv zu nutzen.

„Der Spezialist besitzt die Methodenkompetenz zur Veränderung des bestehenden Systems und wirkt als Katalysator und Treiber.“

So wurde es im Sommer 1999 mit Hilfe externer Berater definiert – federführend war hier die zukünftige zentrale Projektleitung unter Mitwirkung der Zentralen Arbeitspolitik. Dieses Profil und der Anspruch dahinter waren hoch gesteckt und entsprechen im Grunde der Qualifikation von (Fach)Hochschulabsolventen. Gefragt war zumindest Meisterausbildung, ausgeprägte Erfahrung in der Großserienproduktion von Aggregaten und Komponenten, ein sozialwissenschaftlicher Hintergrund war ebenfalls genannt bzw. gewünscht. Hier stach schnell eine Diskrepanz zwischen Anspruch der Zentrale und Realität der Werke als Signum ins Auge: Lediglich ein Spezialist brachte diese Grundlage umfassend mit – dieser fiel im Prozess als „Leuchtturm“ auf und schied noch während des Projekts aus, um in seinem Center in eine Rolle mit Führungsaufgaben zu wechseln. Nur in einem Produktionscenter wurde ein Assessment Center durchgeführt, bei den anderen wurde „durch Empfehlung, Empfinden, Gutdünken des Centerleiters“ ausgewählt, entsprechend unterschiedlich war das faktische Qualifikations- und Kompetenzspektrum der GPS-Spezialisten. Die Akteure, die von den zentralen Einheiten den Prozess im Vorfeld mitplanten, hatten zwar ihre Idealvorstellungen formuliert, die jedoch im Werk und in den Centern kaum Korrespondenz fanden. Wie und nach welchen Kriterien die dezentralen Einheiten „ihre GPS-Spezialisten“ auswählen würden, lag in deren Entscheidungsbereich.

„Der Personalexperte, der auch Mitglied im Kernteam ist, sagte, es gebe eine Riesenbandbreite der Kompetenzen der Leute, die hier in dem Job sind. Aus seiner Sicht rührt es daher, dass sie kein ordentliches Auswahlverfahren, kein verbindliches Auswahlverfahren formu-

liert und konzipiert haben, und insofern die Herkunft auch sehr unterschiedlich ist. Er sagte, wir haben Leute, die kommen aus der Meisterecke, die sind sehr gut qualifiziert. Wir haben Leute, die hatten schon einen Auslandseinsatz, die selbständiges Arbeiten gewohnt sind, im Umgang mit mächtigen Personen geübt, das sei einfach. Die seien von ihrem Auftreten schon sehr gefestigt. Man hätte auch Leute, die aus dem Arbeiterbereich kämen, die noch nicht einmal im Arbeiterbereich irgendwo Führungserfahrungen gemacht hätten, relativ unerfahren mit dem Thema seien, die müssten den Umgang mit der Datenverarbeitung erst einmal so einigermaßen lernen und seien auch von der Persönlichkeitsstruktur sehr, sehr unterschiedlich. Auf der einen Seite gebe es bestimmt Mitarbeiter, wo er sagt: Okay, da haben wir den richtigen ausgewählt. Es gebe einzelne, wo man in den Bereichen hört: ich bin froh, dass er das Thema hat, und dann habe ich ein Problem in meinem Bereich momentan einmal, zumindest eine gewisse Zeit lang, gelöst. Deutlich wird bei allem eines: Die Personalentwickler selbst haben keine vertiefte Kenntnisse zum Thema GPS. Und die ungelöste Frage ist: Welchen Einfluss hat diese Tatsache auf Auswahlprozesse zum GPS und die Qualifizierung der Spezialisten zu so genannten Soft-Themen z.B. Konfliktmanagement, Gesprächsführung etc.? Es ist nahe liegend: Diese Qualifizierung erfolgt vermutlich losgelöst von den eigentlichen Inhalten und konkreten Herausforderungen des GPS.“ (Feldtagebuch 25.8.2000).

Hinter vorgehaltener Hand kursierte die Botschaft, dass nicht durchgehend „die Besten“ von den Bereichen als Spezialist empfohlen wurden, sondern, so war auch von etlichen Führungskräften zu hören, diejenigen, auf die man in den Bereichen am ehesten verzichten könne. Dieses ungeschriebene Gesetz und die Stimmung, die davon ausging, waren für die GPS-Spezialisten selbst freilich nicht ermutigend und unterstützend. Im Umsetzungskonzept war formuliert, dass „ausgewählte Mitarbeiter“ die Rolle übernehmen sollten. Als zentrale Probleme wurden ein Mangel qualifizierter Mitarbeiter genannt und die Tendenz, dass die Besten nicht aus dem Produktionsprozess für Projekte der Zentrale frei gegeben würden, auch dann nicht, wenn es der Optimierung von Produktionsstrukturen dienen sollte. Zudem waren die Spezialisten in einer von vornherein problematischen Rolle gefangen, die eher Konfliktvermeidung und zurückhaltende Einmischung ins Geschehen der Center erwarten ließen. Sie mussten sich schon während des Projekts im Herkunftcenter erst noch ihren Stand erobern und behaupten, um handlungsfähig zu sein und ohne dabei für die Zukunft und über das Projekt hinaus eigenen Schaden zu nehmen:

„Sie haben in ihren Centern wahrscheinlich nicht die Reputation. Man schickt in die Zentralprojekte in der Regel nicht diejenigen, die sich als TopScorer im Betriebsalltag erwiesen haben, die braucht man nämlich, um die Produktion aufrecht zu erhalten. ... Sie haben auch den Nachteil, sie sind aus dem Center und werden später wieder zurückkehren dorthin, also da wird sich keiner zum Märtyrer machen lassen, also die werden auch karriereunschädlich arbeiten wollen.“ (Führungskraft auf Teamleiterebene)

„Das seien junge Mitarbeiter, sehr engagierte Mitarbeiter, die aber eigentlich keinen Status in ihrem Center haben, sagt der dezentrale Projektleiter. Die hätten keine Macht in ihrem Center. Jedes Center hat jetzt begonnen, eine eigene GPS-Projektorganisation aufzubauen, und letztendlich würden die da eingegliedert, ohne dass sie gefragt werden, weil ihnen die Macht fehle, selber zu sagen: Ich sehe meine Rolle so oder so, selbst wenn sie das wollten. Das heißt, man kann es auch so sehen: weil sie selbst nicht sagen können, das ist meine Aufgabe, werden sie da rein gezogen, wo Bedarf besteht und dabei besteht die Gefahr, ver-

schlossen zu werden. So ein Werk, dieses Werk, das werde noch sehr stark hierarchisch geführt, sagt der dezentrale Projektleiter, das funktioniere noch stark über Law and Order. Deswegen sei Disziplin notwendig, aber es gäbe wohl kaum eine Chance für die GPS-Trainer (er sagt nicht: Spezialisten), selbständig arbeiten zu können.“ (Feldtagebuch 1.8.2000)

Von einigen GPS-Spezialisten wurde bereits nach einem halben Jahr erwähnt, dass die eigene Tätigkeit, vor allem im Projekt „auch in Zukunft“ als „eine ganz wackelige Geschichte“ betrachtet wird:

„Der einzige Vorteil, den ich sehe, erfahre ich durch Schulungen, ich habe dann eine zusätzliche Ausbildung. Mein Horizont erweitert sich, ich bin irgendwo flexibler einsetzbar.“ (GPS-Spezialist)

Alle Spezialisten wurden intern rekrutiert, keiner konnte daher Erfahrung haben mit ganzheitlichen Produktionssystemen und ihrer Implementierung. Nach dem Startschuss des Projekts begann zunächst ihre eigene Qualifikation, die insgesamt vier Wochen dauerte, und der Aufbau der Projektorganisation, was sich ein gutes halbes Jahr hinzog. Während dieser Zeit haben sie selbst „eine Flut von Neuem, Inspiration und Sichtweisen“ kennen gelernt. In dieser Zeit geschah in puncto Umsetzungsunterstützung für die Center nichts. Unklar blieb während der gesamten Qualifizierungsphase bis kurz vor Ende, welche Aufgaben die Spezialisten in den Centern konkret wahrnehmen würden. Ein GPS-Spezialist sagt es unmissverständlich:

„Die Rolle ist so nicht beschrieben. Wir sind zwar als Unterstützer tätig, aber wie wir konkret unterstützen können, ist so nicht beschrieben. Unterstützen kann ich jeden oder keinen oder mich selbst. Die Rolle, die ist wachsweiß und man blickt nicht durch.“ (GPS-Spezialist)

Hinzu kam ein plötzlicher Wechsel des für das Werk zuständigen GPS-Projektleiters, was das Tempo, die Vorbereitung auf die Umsetzung und die fachliche Integration innerhalb der Projektorganisation nicht förderte, sondern für Desorientierung, Irritation und Zeitverluste in der Startphase sorgte. Dies war im Übrigen auch ein, vermutlich ungewolltes, Signal an die GPS-Spezialisten und das ganze Werk, dass man das GPS „von oben doch nicht ganz so ernst nimmt, dass Wesentliches nicht so durchdacht ist und keiner genau weiß, in welche Richtung läuft das überhaupt“ (Feldtagebuch 5.7.2000).

Die Akteursgruppe der Spezialisten bzw. Trainer, wie man sie im Verlauf des Einführungsprozesses schließlich nannte, müssen vor dem Hintergrund der Tatsache betrachtet werden, dass „die Aufstiegspositionen für Facharbeiter zunehmend rar werden“ (Minssen 2006, S. 144). Für alle, auch die Meister, war diese Stelle eine Karrierechance, von der sie sich weitere Qualifikationen, Entwicklungen und Empfehlungen erhofften. Doch der Wechsel ins Angestelltenverhältnis war für die meisten mit erheblichen finanziellen Einbußen und mehr Stress verbunden, Schichtzulagen entfielen bspw. Und schon während der Projektlaufzeit standen sie neben den fachlichen Aufgaben unter einer weiteren zunehmenden Unsicherheit, nämlich, wie es mit ihnen weiter gehen würde, wenn das Projekt beendet ist.

Aus der Auswahl und Anzahl der Spezialisten lässt sich schließen, dass dem Thema GPS-Umsetzung und Neueinführung von Methoden im Vorfeld des Projekts in Relation zu den anderen Aufgaben in den Centern, allem voran dem Stückzahldiktat der laufenden Produktion, keine wirklich hohe Bedeutung zugemessen wurde. Anders gesagt:

„Diese Spezialisten, die es ja hier gibt im Werk, da zeigt sich ja schon mal auch ein bisschen die Halbherzigkeit an der Geschichte. Also man will ein Riesending stemmen, aber ohne Ressourcen.“ (Führungskraft)

Im Verlauf des Prozesses, je näher es auf die Umsetzungsebene zugeht und je höher der Umsetzungsdruck wird, kommt es allerdings zu einem Schwenk in der Bedeutungszumessung. Es wird spätestens dann klar, dass es „echte“ Spezialisten bzw. Experten braucht mit Erfahrung und routiniertem Können, die der Veränderung und Ersetzung von etablierten Praktiken mit Handlungssicherheit Nachdruck zu verleihen und damit schlicht Unsicherheit zu kontrollieren in der Lage sind, um daraus schließlich organisationale Macht aufzubauen. Und es wird unverhinderbar deutlich, dass es diese Experten innerhalb der Gruppe der Spezialisten nicht gibt. Das größte Problem der Spezialisten, für sich selbst und für die mittleren Führungskräfte der Produktion (Produktionsleiter), die die Spezialisten bei der Umsetzung beratend unterstützen sollten, war kurz gesagt, und das sollte bis hierher deutlich werden, dass die GPS-Spezialisten faktisch keine GPS-Spezialisten waren - jedenfalls keinesfalls zu Beginn des Projekts. Sie wurden nicht so wahrgenommen und sie nahmen sich zum Großteil auch selbst nicht so wahr, sondern eher als „Unterstützer“ oder „Trainer“, die vorwiegend KVP-Workshops organisieren und administrativ-unterstützende Funktionen ausführen. Der Druck auf die Spezialisten wurde sukzessive immens hoch, weil Unsicherheitszonen nicht kleiner, sondern größer wurden, je mehr Zeit verging, je weniger Methoden unproblematisch umsetzbar, je weniger der Gesamtprozess koordinierbar und das Gesamtsystem verständlich schienen und je weniger tatsächlich notwendiges Können in den Prozess eingebracht werden konnte.

Die Kontrolle von Unsicherheit war jedoch bei weitem nicht nur ein Problem für die Spezialisten. Wer auf welche Weise und mit welchen Strategien wirklich Macht aufbauen, Unsicherheit kontrollieren und seinen Interessen nachhaltig durchsetzen können würde, war unentschieden und mehr Gegenstand von Spekulationen als von fundierten Betrachtungen der organisationalen Zusammenhänge und Widersprüche. Sowohl bei den GPS-Spezialisten wie auch bei den Führungskräften schrieb man die Macht zu Beginn dennoch tendenziell der „mächtigen“ Zentrale zu, deren Vorgaben man sich nun nicht mehr entziehen könne. Es dauerte über ein halbes Jahr, ehe es durchsickerte und von den GPS-Spezialisten ausgesprochen wurde, dass „von da nichts kommt“, anders gesagt, dass auch dort der unterstellte Überblick nicht gegeben war, notwendige Kommunikationsprozesse zur Adaption der Systembeschreibung nicht in Gang kamen und trotz wiederholter Anweisungen des Zentralen Projektleiters nach dem Motto: „Macht mal!“ keine konkreten Anweisungen kamen. Dies wiederum löste nicht nur Irritation aus, sondern spielte den GPS-Spezialisten (und nicht



nur diesen) mikropolitische Munition zu. Die Schwierigkeiten der Zentrale, die sich in der Organisation des Qualifizierungsprozesses niederschlugen oder in der verzögerten Fertigstellung von Umsetzungshilfen, relativierte die eigene Unsicherheit und machte die damit verbundenen Umstände offenbar erträglicher. Doch deutlich wurde: Die Schulungskaskade top-down hatte Erwartungen geweckt, dass „von oben“, der Zentrale, weitere Unterstützung kommen würde.

Dass von den Spezialisten Erfahrung in allen Subsystemen, damit auch im Feld „Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit“ und den damit verknüpften Konfliktfeldern erwartet wurden, bestätigt sich auch in folgendem Zitat. Darin wird die Diskrepanz zwischen der Vorbereitung der Spezialisten auf die Umsetzung, ihren realen Einflussmöglichkeiten und die Erwartung an sie, aber auch insgesamt eine Einschätzung zum Vorfeld der Implementierung von Seiten des Gesamtbetriebsrats evident:

„Ich sehe für uns nur die Probleme, wir sagen immer, wenn GPS umsetzen, dann aber bitte schön alle Felder, und da sind dann auch die Teile dabei, die mir als Betriebsrat wichtig sind. Und da weiß ich auch, dass es da auch Felder gibt, die halt nur durch politischen Druck dann auch umgesetzt werden können. Und da brauche ich, ganz egoistisch, ich als Betriebsrat brauche dann auch Leute, die mit Kompetenz und auch entsprechendem Einfluss das dann machen können. Ansonsten funktioniert es nicht. Also das ist für mich ein Thema, das ist aber natürlich auch für diejenigen, die Ziele definieren, was da alles umgesetzt werden soll, auch ein Thema. Aber ich denke, das ist so intensiv noch gar nicht diskutiert. Man hat ja im Vorfeld auch gar keine Zeit gehabt, solche Sachen zu besprechen, weil man mit einem so gewaltigen Drive und Tempo die Grundlage hat umsetzen müssen. Wir haben einfach keine Zeit gehabt, über solche Sachen zu reden, so, ich nenne es jetzt mal, die Geschäftsführung von diesem ganzen Umsetzungsthema. Auch Methodenhandbuch, auch, es ist immer alles, hintennach und noch mal und das noch und dann noch das, aber immer schnell und nie Zeit und nie Zeit und nie Zeit. Und da kommen natürlich dann alle möglichen schlimmen Sachen raus, die dann halt nicht passen. Und im Nachfeld etwas zu diskutieren und zu korrigieren dann, das ist halt schwierig... mit den Spezialisten ist es das gleiche.“ (Gesamtbetriebsrat)

Die Tatsache, dass die Spezialisten sich selbst nicht als solche wahrnahmen und nicht als solche wahrgenommen wurden, hatte, wie bereits angesprochen, Gründe und im Verlauf Folgen. Deren Machtlosigkeit spielte anderen Macht zu. Dadurch entstand eine Situation, die forcierte Normierung (vgl. „normative isomorphism“), die letztlich insbesondere auf Professionalisierungstendenzen zurückzuführen ist, notwendig und legitim erscheinen ließ. Mit Unterstützung von externen Lean-Management-Beratern, der sukzessiven Entwicklung einer KVP-Schule und einer internen „Beratungsorganisation“ sollte eine Lean-Expertenoffensive aufgebaut werden. Alles dies wurde während des Prozesses zur Realisierung von Standardisierung im Unternehmen in Gang gesetzt und es wurde von den Promotoren dieses Kurses wesentlich damit begründet, dass die GPS-Spezialisten nicht die Rolle spielten und spielen konnten, die ihnen zugedacht war. Es gab im Verlauf Grund für die Annahme, dass die Promotoren und Befürworter einer strikten Standardisierung, wie sie mit Toyota assoziiert wurde, nicht nur aus Zeit- und Kostengründen, sondern vielmehr aus taktischen Er-

wägungen anfangs eine Mangelsituation bezüglich Unterstützungsorganisation und speziell Spezialisten zuließen, um darauf umso gezielter und unbehinderter eine unabhängige Lean- und KVP-Experten-Offensive aufbauen und legitimieren zu können. Auch hier orientierte man sich übrigens an anderen Unternehmen, die mittlerweile so genannte interne Beratungsgesellschaften unterhielten.

Die Spezialisten sollten vom Konzept-Anspruch her GPS-Promotoren und aktive Unterstützer der leitenden Führungskräfte, der Abteilungsleiter in der Produktion, sein und insofern aktiver Treiber des Prozesses, die Unsicherheiten ummünzen und kontrollieren, Widerstände bändigen konnten. Dazu waren sie subjektiv wie objektiv, fachlich wie zeitlich nur schlecht in der Lage: Angesichts der unzureichenden Vertrautheit mit den einzelnen Prinzipien und Methoden des Systems, mangelnder Routine in der Umsetzung, der Menge an Methoden, der Menge und Unterschiedlichkeit der zu betreuenden Abteilungen und Führungskräfte, der Komplexität des Gesamtzusammenhangs, der Reibung zwischen Projektarbeit und Umsetzungsauftrag und dem Konfliktpotenzial, die sich zwischen Zentrale, Linie und Projektorganisation formierte, einem Wechsel in der dezentralen Projektleitung und schließlich einem neuen Projektleiter, für den diese Aufgabe selbst Neuland war, hatten sie selbst mehr Fragen und, aufgrund ihrer Position zwischen Zentrale und Linie, aufschlussreiche Beobachtungen zum Prozess der Implementierung als klare Antworten zur Methodenumsetzung. Doch in den Gremien und Arbeitsgruppen der Center wurde von diesen Kompetenz in der Sache und koordiniertes Vorgehen erwartet. Allem voran waren die genannten Probleme: Verständnis und Anschlussfähigkeit der Methoden an die Realitäten der Center, Finden, Selektion und Übertragbarkeit von Best Practices, Sprunghaftigkeit, Koordinationsprobleme und Entscheidungskonflikte zwischen zentralen und dezentralen Einheiten, Fassadenaufbau zur Fehler- und Problemvertuschung. Dieses sehr anschauliche Beobachtungs- und Erfahrungswissen der Spezialisten bezüglich der Umsetzungsschwierigkeiten, das sie unmittelbar am eigenen Leib erfuhren, war zweifelsohne sehr wertvoll (nicht zuletzt für die vorliegende Arbeit), doch wurde es eher verdeckt als offen gelegt und genauer analysiert. So blieb das wertvolle Beobachtungswissen im Gesamtprozess weitgehend ungenutzt, um denselben zu verbessern oder frühzeitig auf zentrale Probleme hinzuweisen. Zu hoch war offensichtlich der Erfolgsdruck auf die zentrale wie dezentrale Projektorganisation und deren Akteure, insbesondere auf den dezentralen Projektleiter, um die Dinge beim Namen zu nennen. Argumentativ genutzt wurden die Schwierigkeiten ex post, um die Probleme im Einführungsprozess erklären zu können, um letztlich auch die Verantwortung von sich weisen zu können. Die Kommunikation zur Aufdeckung von Interessenkonflikten und strukturellen Problemen wurde unterbunden, u.a. mit der Begründung, Startphasen seien immer voller Widerstände und „die Führungskräfte würden sich halt wehren.“ Gleichzeitig war jedoch eine Entwicklung evident, dass die Führungskräfte die Umsetzung in den Centern starten wollten und auf Unterstützung aus waren – wie es angekündigt war.

Die Überforderung und Rollenunsicherheit, der mangelnde Durchdringungsgrad bezüglich des Gesamtzusammenhangs der Methoden und dadurch resultierend insbesondere die schwache Machtstellung der GPS-Spezialisten bzw. –Trainer im Gesamtsystem wurden an vielen Stellen sowohl von den GPS-Spezialisten wie auch von Führungskräften mehr oder weniger deutlich ausgesprochen und sichtbar.

Deutlich wurde auch ein Problem der Qualifizierung, das sich nicht nur in Bezug auf die Spezialisten nennen lässt, das vielmehr auf grundsätzliche Schwierigkeiten im Prozess der Adaption von Systemen und Methoden hinweist. Das Programm der Spezialistenschulung umfasste neben Soft-Skill-Schulungen insbesondere Besuche an vier „vorbildlichen Produktionsstandorten“, wo die Spezialisten durch Besichtigungen von Fabrikabläufen und Best Practice Beispielen vor Ort sowie begleitende Workshops Einblick in schlanke Fabriken bekamen und in Methodenkompetenz geschult wurden. Doch, und dies ist entscheidend, der Prozess der Adaption verlangt offenbar viel mehr als nur relativ kurz, kompakt und selektiv Einblick in andere Organisationen oder Greenfieldfabriken zu bekommen, einzelne Prinzipien und Best Practices näher in Augenschein zu nehmen und zu besprechen. Die Qualifizierung an anderen Standorten war nur sehr begrenzt wirksam, da wie erwähnt keine profunde Erfahrung vorlag und weil sich sowohl Spezialisten wie Führungskräfte im Übertragungs- und Umsetzungsprozess an ihr System anpassen mussten. Dabei stellte sich heraus, dass in der Regel erst in diesem Prozess des Abgleichens von komplexen Bedingungen, Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Spielräumen Fragen und Probleme aufgeworfen werden, die zuvor während der Qualifizierung gar nicht in den Sinn kommen konnten. Deshalb traten nach der Euphorie im Zuge der Qualifizierungsblöcke an den ausländischen Standorten tendenziell schnell Ernüchterung, Unsicherheit und Zweifel ein.

„Also konkret, das Werk X war für den ersten Augenblick für mich: Das gibt es nicht! Das war bombastisch. Wenn ich jetzt, nachdem alles rum ist, mir das noch mal genau durch den Kopf gehen lasse, war das eigentlich nicht das große Highlight. Erstens kann ich es schlecht übertragen auf meinen Bereich, wo ich herkomme, in dem ich tätig bin, weil hier kommen keine Karosserien irgendwo drauf, sondern Komponenten von dem Fahrzeug. Was ich dort sofort gesehen habe, ist Visualisierung, Kennzeichnung und die Sauberkeit, und das hat mich beeindruckt. Aber das alleine ist es nicht, das kann auch aufgesetzt sein. Das kann ein wunderbares Werkzeug sein mit irgendjemandem zu spielen, Schauspieler eben. Und was dann?“ (GPS-Spezialist)

Die Bedingungen vor Ort im jeweiligen Center bzw. der jeweiligen Abteilung unterschieden sich nicht nur, was die Produktionsstrukturen anging, sondern auch bedingt durch die Regeln und Routinen der Organisationskultur. „Werbung“ für das GPS zu machen, war weniger ein Problem, solange noch keine kritischeren Fragen im Umsetzungsprozess auftauchten. Die Gründe, warum das GPS „richtig und wichtig“ ist, schienen durch die Qualifizierung eingehend thematisiert, nicht jedoch, die organisationalen und strukturellen Widersprüche und Hürden, die im Zuge der Umsetzung zu erwarten waren und demnach auch nicht, wie und in welchen Schritten bei auftretenden Schwierigkeiten in der Sache vorgegangen werden könnte. Welche Methoden in

der Praxis wie zueinander im Verhältnis stehen und zusammenwirken und welche Interessen sich dahinter verbergen, das war bei weitem nicht allen Spezialisten vertraut (doch: bei weitem nicht nur diesen Akteuren). Die Widersprüche und Folgen, die schon früh im Prozess auftauchten, überraschten sie. Wie dieser Prozess der Adaption zu gestalten war, dafür gab es von keiner Seite eine Anleitung oder ein „Konzept“, sondern eine Wissens- und Kommunikationslücke, die in äußerst zeit- und kräfteaufwendigen und konfliktreichen Verständigungs- und Suchprozessen überbrückt werden musste. So entstanden folgende Einschätzungen und Beobachtungen:

„Für das Thema sind wir optimal vorbereitet. Die Frage, wie gehe ich vor, wie bekomme ich es an die Basis, das ist ein ganz großes Fragezeichen.“ (GPS-Spezialist)

Oder:

„Die Einschätzung des Betriebsrats zu den Spezialisten ist klar, wenn sie ihm in die Quere kommen mit seinen Themen, sagt er, dann bekommen sie ein Problem. Er sagt theoretisch seien die Leute wichtig, aber praktisch sähe das anders aus. Da oben, da könne man ja öfters noch ein paar schlaue Sprüche klopfen, und dann glänzten da die Augen, aber die Leute da unten legten einen anderen Maßstab an, hätte was mit Authentizität zu tun. Also: sind die Leute (die Spezialisten) authentisch oder sind es „Dachplatten“? - wie es unmissverständlich formuliert wird“ (Feldtagebuch 12.3.2000)

Die Rolle der Spezialisten war dadurch gekennzeichnet, dass eine erhebliche Differenz bestand zwischen den Aufgaben innerhalb der Projektorganisation, wo von den Spezialisten im Laufe des Projektes Methoden erarbeitet und diverse Instrumente zur Kommunikation in Arbeitsgruppen entwickelt werden sollten, und dem konkreten Umsetzungsauftrag, wo nicht nur die kommunikative und praktische Übersetzung, Übermittlung und Anwendung der Methodenstandards gefragt war, sondern der Umgang mit den dabei entstehenden Dynamiken und Unsicherheiten. Dabei wurde evident, dass der Umgang damit überhaupt nur dann erfolgreicher hätte sein können, wenn es gelungen wäre, durch fachliche Lösungskompetenz zu überzeugen. Diese Lösungskompetenz hätte auch beinhaltet, dass man auf die Koordinations- und Kommunikationsprobleme und Paradoxien vorbereitet gewesen wäre.

„Die Qualifizierung, die vom Personalbereich genannt wird, reicht ganz offenbar nicht aus, neben den GPS-Schulungen in den einzelnen vorbildlichen Werken in USA, Österreich und Deutschland. Der Personalbereich fokussiert auf Fähigkeiten, wie methodisch-didaktisch fit sein, um Workshops durchzuführen, Thema Rhetorik einigermaßen drauf haben, Konfliktbewältigung, Selbststeuerung, Selbstmanagement. Wie managen die Trainer sich selbst? Das ist allenfalls die halbe Miete bzw. das Wissen darüber bleibt unvermittelt mit dem Gegenstand, auf den es angewendet werden soll. Was nützt Präsentieren können, wenn man nichts Profundes zu sagen hat und nicht sicher in der Sache ist? Wie soll man Konflikte lösen, wenn man die Ursachen nicht durchschaut und aufgrund schwacher Machtressourcen auch gar nicht ansprechen könnte, es sei denn, man wollte sich selbst ausliefern? Momentan sitzen die Trainer, wie die Spezialisten jetzt nur noch genannt werden, ja noch alle in einem Pool bei der Projektleitung und sollen demnächst den einzelnen Centern zuarbeiten. Dann seien sie am Centerleiter aufgehängt und müssten ihren Job im Center verrichten. Und da sei schon ein hohes Maß an Selbststeuerungsfähigkeit notwendig, dort würde Konfliktpotenzial kommen. Man hört hier ständig: GPS ist nicht unbedingt ein Thema, das jeder mit offenen Armen empfängt, weil eine gewisse Individualität verloren gehe und gewisse Gestaltungs-

möglichkeiten, Gleichmacherei befürchtet würde. Ob das wirklich so ist, wird sich erst noch zeigen müssen. Es sieht eher so aus, als ob niemand recht wüsste, wie man die „Gleichmacherei“ überhaupt real durchsetzen und wie man den Prozess steuern und gestalten könnte.“ (Feldtagebuch 21.6.2000)

Freilich gab es Unterschiede von Person zu Person und Veränderungen in der Zeit im Umgang mit den unterschiedlichen Anforderungen, mancher konnte die Schwierigkeit der Rollenunsicherheit besser kompensieren und bewältigen als der andere, etwa durch seine gewachsene Position und Beziehungen im Center und/oder durch spezielle Kenntnisse in einem methodischen Feld, durch Eloquenz, Präsentationskönnen, Selbstmanagement und nicht zu unterschätzen: durch mikropolitischen Gespür. Einzelne handelten nach der Devise: „einfach anfangen“ und der berühmten „80:20“ Regel – doch insgesamt schälte sich schnell heraus: Bevor es überhaupt zu Widerständen in der Fabrik kommen konnte, waren die GPS-Spezialisten verunsichert, wie sie ihre neue Aufgabe strategisch, methodisch und kommunikativ angehen sollten, konnten und durften. Widerstand bildete sich in der Organisation primär in Bezug auf die Art und Weise der Umsetzung, zunächst noch nicht auf das System und die Methoden, solange man noch nicht einzuschätzen wusste, „was für eine Lawine da auf uns zukommt“ und was „hinter den einzelnen Methoden steckt.“ Umsetzung bedeutete kurz gesagt: Keiner weiß sicher, wie fängt man damit an, wer hat welche Entscheidungsbefugnisse, Erwartungen und welches Wissen und Können. In den Worten eines Spezialisten, der vorher Meister war, kommt zum Ausdruck, wie die Spezialisten mit dem Druck umgingen: Die meisten wiesen die Verantwortung aus Überforderung von sich und retteten sich dahin, unisono die Führungskräfte als Treiber und Verantwortliche ins Feld zu führen, die von ihnen Unterstützung einfordern müssten.

„Wie wir es anpacken müssen, wissen wir nur zum Teil. Wie es aussehen kann zu einem großen Teil. Wir machen hier sehr viel, bereiten vor. Aber der Ansatzpunkt ist in jedem Center ein anderer, wegen der Örtlichkeit, aber auch, was ein viel größerer Aspekt ist, wegen der Führungskraft. Und wenn eine Führungskraft das dann nicht mit Nachdruck einfordert und dahinter steht, die Idee lebt, dann schwächt sich das dann immer mehr ab.“ (GPS-Spezialist)

Die hohe Bedeutung sozial-kommunikativer Kompetenzen im Rahmen der Spezialistenrolle war schnell evident. Nötig war Handlungssicherheit, das aktive Zugehen auf leitende Führungskräfte in der Produktion und Meister, doch nicht nur das. Gefragt war damit verschränkt Methodenkompetenz, ein Wissen und Können, wie Subsysteme, Prinzipien, Methoden des Produktionssystems zusammen wirken oder wo im Gegenteil gerade nicht, wie sie zu verstehen, vor Ort zu analysieren, in Workshops und Kleingruppen zu vermitteln und schließlich zielorientiert anzuwenden sind, daneben die Fähigkeit zur Koordination zwischen den einzelnen Abteilungen der Center, zur Präsentation von Ergebnissen wie Problemen vor unterschiedlichsten Akteursgruppen und Akteuren.

Entscheidend ist: Selbst wenn die Spezialisten in der Sache sicherer gewesen wären, so hätte dies die strukturellen Probleme nicht beheben können, mit denen sie und auch die Akteure der Linie unmittelbar konfrontiert wurden. Es entstand im Einfüh-

rungsprozess nämlich eine *effiziente Blockade von Selbstorganisation und Partizipation*, bei der die Umsetzung zum Nebenschauplatz wurde. Selbst wenn einzelne Spezialisten trotz Unsicherheit in den Abteilungen der Center begannen, einzelne Methoden umzusetzen, so wurde dieser eigentlich überschaubare Prozess schnell wieder durch Signale von außen gestört. Widersprüchliche Botschaften und vorläufige Entscheidungen waren die Regel. „Andere hatten das alles anders verstanden“ das war die gängige Aussage – es gab also erhebliche Differenzen über Bedeutungen und Lösungen, schon bei den einfachsten Methoden, wie etwa „Ordnung und Sauberkeit/Markierungen in der Fabrik“. Standards waren wieder verändert, überarbeitet, revidiert, durch Entscheidungsprobleme in der Schwebe gehalten worden, alte und neue Versionen konnten kaum mehr auseinander gehalten werden, bedingt durch Ungleichzeitigkeiten in der Weitergabe und unterschiedliche Auslegungen. Das Vermitteln zwischen den Anforderungen und Logiken der Projekt- und Linienorganisation erwies sich als eine hochkomplexe Aufgabe, denen das Gros der Spezialisten, nicht gewachsen war und auch gar nicht gewachsen sein konnte. Dies erzeugte trotz hoher Motivation am Anfang, auch wenn dies von manchen offiziell verneint wurde, Frust, Aktionismus und vor allem auch eine Tendenz, sich auf Felder zurück zu ziehen und zu konzentrieren, die zwar nicht unwichtig waren, die aber mit der konkreten Umsetzung vor Ort nur wenig und indirekt zu tun hatten. Es wurde deutlich, dass die Spezialisten nicht darauf vorbereitet waren und nicht beabsichtigten, proaktiv auf die Führungskräfte zuzugehen und Umsetzungsangebote zu machen. Die vorherrschende Tendenz war vor allem zu Beginn Abschottung, Reaktivität, vorsichtiges Herantasten auf den Feldern, die vertrauter und auch unproblematischer waren. Bevor es also wirklich zu Konflikten kommen konnte, wurden sie vermieden durch Rückzug und Arbeit in der Projektorganisation. Dort blieben die zentralen Probleme verdeckt. Die Arbeit am dezentralen Methodenbuch des Werks, das eine Übersetzung der abstrakten Systembeschreibung liefern sollte und als Hilfsinstrument bzw. Brücke zwischen abstrakten Standards, praktischen Beispielen und Anwendungen für die Umsetzungsakteure gedacht war, lief schleppend, es wurde als „eine dermaßen zähe Sache“ wahrgenommen und daher vergleichsweise nur ungern von den Spezialisten übernommen, schon eher wurde dies an die GPS-Beauftragten der Center weiter delegiert. Diese hatten jedoch aus Kostengründen die GPS-Qualifikation nicht mitgemacht und hatten somit keine profunde Kenntnis des Systems, was in der Arbeitsgruppe Methodenhandbuch zu der Einschätzung der Spezialisten führte, dass die Centerbeauftragten „auch nur aus dem hohlen Bauch heraus sprachen“. Die Entwicklung von Instrumenten zur internen Kommunikation, zum Controlling, zur EDV oder die Sammlung und Darstellung von Best Practices, die Beschreibung und centerübergreifend organisierte Mitarbeit in so genannten Expertenkreisen zur Entwicklung von Standards für das Werk – alles dies waren Aufgaben, die für den Prozess wichtig, weil vorbereitend waren, doch die unmittelbare Anwendung und Realisierung vor Ort war freilich eine andere Sache, die viele Informationen und Wissen abverlangte, das es nicht oder noch nicht gab.

Die Spezialisten mussten sich durch ihre mehrheitlich defensiv ausgerichtete Haltung von einigen Führungskräften den Vorwurf gefallen lassen, statt ihrer eigentlichen Aufgabe „Berichte nach oben“, „viele bunte Folien“ und „Papierberge“ zu produzieren. Je länger der Prozess lief, desto größer wurde auch die Resistenz und Abwehr gegen die „Papierflut“, die in Form von elektronischer Post umso hartnäckiger ihre Wege in die Gremien und Büros der Center bahnte. Anwachsende Papierflut und Resistenz hatten beide freilich einen Grund und Motor: das Geschriebene war, wie oben erwähnt, in der Regel vorläufig, oft redundant, widersprüchlich, ein work in progress ohne stabiles Ende. Informationsflut produzierte Informationsdefizite. Dies führte logischerweise bei den umsetzungsverantwortlichen Führungskräften mehr und mehr dazu, „abzuwarten“ oder später, es so zu machen, wie man es sich mithilfe und aus den Auditfragebögen selbst ableitete und erklärte. Im Endeffekt war die Kopplung zwischen Projektorganisation und Linie im Wesentlichen durch Bürokratie, nicht aber durch Diskurs zu den Methoden und ihrer Umsetzung gewährleistet.

Konflikträchtig war, dass viele mittlere Führungskräfte mit zunehmendem Ergebnisdruck durch das anstehende erste Audit Unterstützung erwarteten, sie aber nicht in dem Rahmen und der Tiefe bekamen, wie sie es erwarteten. Ein Abteilungsleiter, der das GPS-System stark befürwortet, die Umsetzung jedoch genauso stark bemängelte, formuliert es so:

„Die GPS-Trainer sind nicht ausgebildet. Die sitzen da und hören ganz interessiert zu und nehmen sich auch von uns die Sachen, die Informationen mit, aber die haben überhaupt kein Know-how, d. h. ich erwarte von einem GPS-Trainer, dass der da drinsitzt und sagt: Leute, Ihr seid auf dem Holzweg, das können wir so nicht machen. Ich habe das in Brasilien gesehen, und so und so müsst Ihr das machen. Da sitzt einer drin: Ja, hm, ja, gutes Argument, ja, Herr Meier, weiß ich auch nicht, wie wir das machen - das ist Murks.“ (Leitende Führungskraft)

Während man sich in den einen Abteilungen sukzessive gemeinsam mit den Spezialisten und eigene „Experten“, die sukzessive in den Centern entweder von mittleren Führungskräften oder Meistern für die GPS-Umsetzung beauftragt wurden, auf die Situation und die Möglichkeiten einzustellen versuchte, herrschte in anderen Verärgerung, Enttäuschung, anhaltend hoher Erwartungsdruck und wenig direkte Kommunikation mit den Spezialisten. Auch noch im dritten Jahr der Umsetzung war dies verbreitet der Fall, was das folgende Zitat illustriert:

„Also unser Sprachrohr ist eigentlich der Herr X, ist unser GPS-Trainer, und wenn der zufälligerweise mal da ist, dann können wir den fragen, weil der ist ja auch, eigentlich müsste er für uns da sein, aber im Prinzip ist er eigentlich nie da, wenn er irgendwelche anderen Schulungen macht oder weiß der Teufel. Er sagt zwar, er ist jederzeit erreichbar, aber eben nur per Mail. Und da denke ich, da könnte die Unterstützung schon besser sein. Er ist die wenigste Zeit da, dass man das wirklich sagen kann. Er wird natürlich jetzt, wenn Sie ihn fragen, wird er sagen, er ist, wenn ihn einer anruft, er ist jederzeit erreichbar und dann kommt er. Vielleicht ist es natürlich auch so, dass unsere Meister vielleicht auch mehr seine Unterstützung einfordern müssten, aber da kommt ja dann auch nichts. Also die machen es dann auch selber. Also das kann man sehen, wie man will, aber de facto ist er halt oft nicht da.“ (Führungskraft)

Dem entgegen gesetzt stand zu diesem Zeitpunkt die Haltung des dezentralen Projektleiters, dem die Spezialisten fachlich zugeordnet waren. Er beschreibt gegen Projektende die Situation so, dass die Lage sich „erheblich entspannt habe“ und die Spezialisten die Center in den centerübergreifend gebildeten Expertenteams für die einzelnen Methoden „sehr stark operativ“ bei der Ausarbeitung von Standards unterstützten. Die Strategie, Leistungen „zum Teil nach draußen“ an die Center selbst zu geben, hatte aus seiner Sicht die Effizienz erhöht, weil

„a) diese Standards dann viel besser akzeptiert waren, als wenn das GPS-Trainer machen, b) die Standards auch einen höheren Reifegrad hatten.“ (dezentraler Projektleiter)

Im Laufe der Zeit gab es eine regelrechte Inflation von GPS-Trainern und – Spezialisten: Die einzelnen Abteilungen und Bereiche der Center hatten begonnen, eigene Experten für das Thema GPS zu qualifizieren und abzustellen. Dazu kamen KVP-Experten und -Unterstützer. Die genauen Aufgaben und die Koordination dieser Akteure waren unterschiedlich – es bestand mitunter auch für die Produktionsleiter kaum Transparenz, „wer eigentlich was genau macht“:

„GPS-Trainer? Da gibt es mittlerweile etliche; jetzt muss ich schnell überlegen, was jetzt Verbesserungsmanager, was KVP-Trainer und was GPS-Trainer sind. Es gibt mittlerweile so viele Trainer und GPS-Manager, dass ich die Gesichter schon gar nicht mehr auseinander kriege.“ (Führungskraft)

Insgesamt kam es zu der Einschätzung, dass der Umsetzungsprozess in den Centern nach vorn drängte, ohne dass dafür notwendige stabile (Selbst)Steuerungsinstrumentarien vorlagen. Der entscheidende Punkt ist: Diese Instrumente konnten gar nicht vorliegen, weil sie nur in Kooperation mit den dezentralen Einheiten erarbeitet werden konnten. Das zentrale Problem war: Man war nicht darauf vorbereitet, dass dies so ist, worin dies begründet lag und wie dieser Prozess der Koordination selbst effizient organisiert werden konnte.

Beim Blick auf die GPS-Spezialisten lässt sich also festhalten: Im Vorfeld der Implementierung wurde unter dem Druck der Zeit der politischen Verhandlungen zwischen den Akteuren der Geschäftsleitung, der Mitbestimmung und Arbeitspolitik offenbar wenig über die Bedingungen und Voraussetzungen einer gelingenden Umsetzung und erwartbaren, auch strukturellen Barrieren im Umsetzungsprozess gesprochen. Wesentlich war in diesem Stadium, dass alle Themen und Interessen von Geschäftsführung und Betriebsrat unter ein Dach kamen. Und genau dieses „System“, die Versammlung von Methoden und Prinzipien, die abstrakt formuliert waren und in der Menge schon für die Konstrukteure der Systembeschreibung kaum überschaubar, wurde an die Projektorganisation übergeben, deren Aufgabe es war, den Prozess zwischen Linie und Zentrale zu koordinieren und Methodenbeschreibungen „in die Center einzuschleusen“. Die GPS-Spezialisten waren dabei zwar formal als „Unterstützer“ auch mitverantwortliche Akteure, doch waren sie faktisch ohne sicheres Handlungskonzept und sichere Rolle. Die Vermarktung des GPS nahm sicher auch aus diesem Grunde lange einen größeren Stellenwert ein, als die tatsächlichen Aktivitäten zur konkreten Gestaltung der Veränderung. Je weniger Sicherheit, desto mehr Promo-



tion und Legitimation waren nötig. Die Rettung in Technik und ihre Detailfragen spiegelt dies. Die aufwändig entwickelte Controlling-Datenbank, in der die Methodenstandards von Meistern eingestellt und gepflegt werden sollten – sie wurde erst wenig, schließlich kaum mehr genutzt. Auch die Qualifizierung der Spezialisten, die vergleichsweise umfangreich war, konnte genauso wenig, wie die intensive Vermarktung verhindern, dass die Spezialisten (wie auch alle anderen Akteure, die involviert waren) für sie überraschend mit den Paradoxien konfrontiert wurden, die zwangsweise im Zuge der Versuche der Standardisierung, Homogenisierung und Flexibilisierung von Strukturen in dezentraler Ordnung aufkommen müssen. In der Qualifizierung wurde am Mythos gearbeitet, im eigenen Umfeld wollten die Realitäten nicht dazu passen. An diesem grundlegenden Problem änderte auch nichts wesentlich, dass in den Centern selbst weitere „Spezialisten“, „Experten“ und Verbesserungsmanager nach zwei Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen waren. Die Spezialisten wurden kurz gesagt von ihrer eigenen Organisation aufgesaugt, so dass die Bereiche letztendlich eigene GPS-Experten ausbilden mussten und andererseits, durch die Verstärkung von KVP auf externe Berater zurückgreifen mussten. Doch, so hilfreich dies einerseits im allgemeinen Druck wahrgenommen wurde, es bargen sich darin doch wieder negative Nebenfolgen. Eine Anhäufung von extern generierten Informationen, Anweisungen und Ratschlägen führten in Summe zu weiterer Inkonsistenz, zu Informationsdefiziten und Stillstand. Den Führungskräften, auf die wir noch ausführlich zu sprechen kommen, war damit in der Umsetzung nicht grundlegend geholfen. Folgende Aussage, die aus dem Datenpool sicher eine zugespitzte darstellt, bringt diese Situation auf den Punkt:

„Mir bringen weder die Trainer, noch die Experten, noch die Verbesserungsmanager, noch die Unternehmensberater was da unten in der Umsetzung, weil die alle nur eins machen: Vordenker- und Kontrolleurrollen übernehmen. Die sagen mir, was sich tun sollte, wer was bis wann machen soll, der eine kommt Montag, der andere Dienstag, der Dritte am Freitag und legt mir Papiere vor, die sich stapeln, und dann sagen sie: ich geh dann jetzt mal. Da heißt es immer unterstützen, unterstützen, unterstützen. Der Wasserkopf wird immer größer, aber ich brauche Leute, die das tun. Die eigenen würden's ja machen, aber die stehen ja auch nicht in der Gegend rum und schauen in die Luft.“ (Leitende Führungskraft/ Abteilungsleiter)

Angeichts ihrer schwachen Machtposition in der innerbetrieblichen Handlungskonstellation, dem demgegenüber hohen Anforderungsprofil und den blinden Flecken hinsichtlich der strukturell bedingten Dilemmata und Paradoxien im Standardisierungsprozess kann man sagen: Es gab keine Akteursgruppe, die so sehr in der Gefahr stand, relativ ungewappnet im Prozess und unter hohen Erwartungen zerrieben zu werden. Die GPS-Spezialisten hatten mit die unbequemste und schwierigste Rolle und gleichzeitig die schwächsten Machtressourcen. Dies wurde von etlichen Führungskräften zwar früher oder später erkannt und schließlich mehr oder weniger nachsichtig ins Handeln einkalkuliert, doch letztlich änderte dies nichts am Druck für alle Beteiligten.

„Also ich wäre da nicht so geduldig wie es meine Kollegen Meister oft sind. Man muss aber auch sehen, hat man den Leuten genug Training zukommen lassen oder hat man die ins kalte Wasser geworfen und gesagt: Jetzt schwimm mal?! Das kann ich mit einem ehrgeizigen Teamleiter machen, da sage ich: So, pass auf Freund, Du bist so ehrgeizig, und jetzt erwarte ich von Dir, dass Du das machst, aber wenn ich jemand mit einem sehr überschaubaren Gehalt, hoch motiviert, freundlicher und netter Kerl, wenn ich den da reinschiebe, dann werfe ich ihn den Wölfen zum Fraß vor, ich meine, da kommt nichts bei raus, im Gegenteil.“ (Leitende Führungskraft)

Eine unübersehbare Folge war auch: Qualifizierung wurde viel und lange betrieben. Von den Trainern wurde dieses legitime Mittel, wie oben bereits angedeutet, für sich genutzt und blieb dabei doch äußerlich, investierte Qualifizierung brachte der Organisation kaum das, was dringend an Können gebraucht wurde. Vermitteltes Wissen verflüchtigte sich gewissermaßen im Prozess der Adaption, konnte nicht angewandt werden und ging am Ziel vorbei. Dies war ein wesentlicher Grund, weshalb man sich von externen Beratern mehr erhoffte bzw. der die Abhängigkeit von externer Beratung erhöhte:

„Und jetzt, da er fertig ist mit seiner dauernden Schulung, endet dann auch schon das Projekt und die verschwinden von der Bildfläche. Trainer machen zum Teil schon andere Aufgaben, setzen sich langsam ab, verschwinden irgendwo in der Organisation, gehen raus aus dem Prozess.“ (Leitende Führungskraft)

Wie mit dem Druck von mächtigeren Akteuren umgegangen wurde und wie er für die eigenen Ziele eingesetzt werden konnte und wurde, wird sich im Verlauf dieser deskriptiven Fallanalyse noch eröffnen.

#### **6.4.2. Dezentraler GPS-Projektleiter und Kernteam im Werk: Machtlos qua Status und Funktion - mächtig qua Bürokratie und Controlling**

Der dezentrale GPS-Projektleiter hatte die Funktion, die Projektorganisation und den GPS-Umsetzungsprozess im Werk zu koordinieren und zu unterstützen. Er leitete das Kernteam und war den GPS-Spezialisten gegenüber fachlich weisungsbefugt. Das Kernteam bestand neben der Leitung und zwei Projektleitungsassistenten aus den GPS-Spezialisten sowie den Centerbeauftragten, die von den vier Centern für das Projekt abgestellt wurden, Vertretern der dezentralen Qualitätssicherung, des Umweltschutzes, des Personalbereichs und dem Betriebsrat. Nach einem knappen halben Jahr kommt es zu einem Personalwechsel. Der erste Projektleiter, im Rang eines Produktionsleiters, also einer Leitenden Führungskraft, stieg kurzfristig aus dem Projekt aus und übernahm wieder eine Abteilungsleiterfunktion in der Produktion. Es kursierte die Meinung, dass er die Sache „relativ halbherzig angepackt“ habe, „mit Sicherheit in die Rolle gedrängt“ worden sei und noch „Altlasten“ aus der alten Funktion zu tragen gehabt hätte. Er war „Teil einer großen Rochade“, bei der verschiedene Abteilungsleiter im Werk ihre Position wechselten. Dies alles sorgte für Unruhe und Spekulationen, wer nachfolgen und wie es unter der neuen Projektleitung mit dem Projekt weiter gehen würde. Der neue nachrückende GPS-Projektleiter war „nur“ im Rang eines Teamleiters und er kam aus der Qualitätssicherung. Deshalb verbreitete

sich unter den GPS-Spezialisten und den Führungskräften die Meinung, dass er „von Produktion keine Ahnung“ habe, aber gewohnt sei, klar zu urteilen und zu kontrollieren, was aber in der neuen Projektleiterrolle für ihn qua formaler Rolle und Status nicht möglich sei. Im Rang eines Teamleiters, den er als Projektleiter noch hatte, war er per se nicht auf „gleicher Augenhöhe“ mit den Abteilungsleitern der Produktion, doch das Projekt war auch für ihn eine Chance, sich zu bewähren und aufzusteigen. Er gehörte zur Zentralen Planung, dem Bereich, dem auch die Zentrale GPS-Projektleitung organisatorisch angehörte. Das bedeutete, dass er zwar im Verlauf des Prozesses an den Werkleiter berichtete, aber ihm nicht direkt unterstellt war. Auch dies wurde als Signal gewertet: Der Werkleiter zeige damit, dass das Projekt für ihn nicht höchste Priorität habe.

Die eigenen Schilderungen des neuen dezentralen GPS-Projektleiters vermittelten den Eindruck, als ob seine Vorstellungen und die Realität seiner neuen Rolle nicht deckungsgleich waren und er sich ins kalte Wasser geworfen fühlte. Von etlichen Anforderungen seiner neuen Aufgabe und den Abläufen zur Projektplanung zeigte er sich kurz nach seinem Einstieg überrascht. Er war nicht zufrieden mit der Situation, die er vorfand.

„Gut, ich muss zugeben, ich hatte den Eindruck, als würde das nicht sehr geplant ablaufen, denn ich hatte das eigentlich so geplant, dass ich bis Mitte Juli noch in meiner bisherigen Tätigkeit meine Aufgaben, die dort anstehen, so weit wie möglich erledige, dann Urlaub mache. Das ist alles nicht so möglich, weil der Herr X (Projektleiter) jetzt doch früher wechselt, als mir das zugesichert wurde und aufgrund dieser überraschenden Situation bin ich auch nicht mehr in der Lage, dies so zu realisieren, dass ich sage Ende Juli steige ich dann ein, und bis Oktober ist der Herr X da, und dann schafft man einen idealen Übergang. Und das war alles nicht so. Dann ist ja das Thema KVP, Strategische Geschäftsfeldplanung und Potenziallandkarte KVP jetzt in dem Projekt mit integriert worden, auch das war damals nicht so im Gespräch bei einer Bewerbung. Also das ist eine Sache, was doch ein bisschen überraschend auf mich zukam. Dann es ist sogar jetzt im Gespräch, dass ich das Thema Post Merger Integration mit übernehmen soll, auch das ist eine Sache, mit der ich absolut nicht gerechnet habe. Insofern bin ich natürlich, wenn ich ehrlich bin, nicht unbedingt zufrieden mit der Situation, wie das gelaufen ist, eher unzufrieden, aber es lässt sich halt jetzt nicht ändern, das heißt, ich muss jetzt schauen, wie die Situation, wie sie nun mal letztendlich sich darstellt, am besten gelöst werden kann. Das nutzt nichts, wenn Sie da Unzufriedenheit haben, es ändert sich nichts. Insofern kam ich da jetzt relativ plötzlich in dieses Projekt, relativ schnell und muss auch relativ schnell jetzt von 0 auf 100 laufen.“ (GPS-Projektleiter Werk)

Ex post gegen Ende des Projekts schilderte er, dass er am Anfang von Produktionssystemen kein vertieftes Wissen hatte, dieses aber von den Machern und Umsetzern des GPS erwartet hätte, zu denen er sich offenbar nicht zählte.

„Ich kam ja in das Projekt rein, wo diese Entscheidungen schon alle gefallen waren, ohne dass ich da noch Einfluss drauf hatte. Dann kannte ich zu Anfang ja auch das Thema GPS sicherlich nicht ausreichend, ich wurde ja auch noch entsprechend geschult durch Intensivtrainings und habe mich entsprechend auch durch andere Dinge wie durch Besuche von anderen Unternehmen usw., die ein Produktionssystem aufgebaut haben, entsprechend informiert über das Thema: Was heißt überhaupt Produktionssystem? Wie gehen andere wieder mit dem Thema um? Wie setzen andere so was um? Und klar, zu Anfang war dieses Wissen

sicherlich nicht in der Form da, trotzdem muss man sagen, wenn Leute Dinge umsetzen, müssen sie eigentlich wissen, was sie tun, insofern möchte ich, mal ausgenommen von meiner Person, der mitten in das Projekt kam, schon sagen, die verantwortlichen Umsetzer hätten sich schon ein Konzept überlegen müssen, das entsprechend passt. Und mit 92 Methoden war dieses Konzept sicherlich nicht dazu geeignet, sage ich mal, ohne große Schleifspuren so ein Thema umzusetzen. Das muss man ganz klar sagen.“ (GPS-Projektleiter Werk)

Sein Einstieg war also in mehrfacher Hinsicht ungünstig, doch gelang es ihm im Verlauf, trotz viel Widerständen seine Position zu stärken, sogar so weit, dass er sich schon nach eineinhalb Jahren mit Kritik gegenüber den leitenden Führungskräften der Produktion und der zentralen Projektleitung nicht zurückhält. Die fehlende Kenntnis und Erfahrung hinsichtlich der Thematik Produktionssysteme setzte er „Disziplin“ entgegen und zu Beginn moderates Drohpotenzial, als er von seinem Vorgänger gewarnt wird, sachter vorzugehen, strenges Controlling mit Berichterstattung an die höchste Ebene – den Werkleiter. Schon in den ersten Sitzungen des Kernteams sprach er das Thema Eskalationsstufen an, obwohl er den Centerbeauftragten gegenüber keine disziplinarische Weisungsbefugnis hatte. Ihm ging es darum, dass der

„Wirkungsgrad sehr hoch ist, wo wirklich das Projekt letztendlich gemessen wird und wo wirklich die Umsetzung vorankommt in dem Projekt.“ (Dezentraler Projektleiter)

Deshalb war für ihn schon früh klar, dass das Thema KVP im GPS als Folge der Strategischen Geschäftsfeldplanung „ein erheblich größeres Gewicht erhalten wird“ und dass dies „in Harmonie mit dem Betriebsrat“ betrieben werden müsse. Zudem schätzte er die Lage schon zu Beginn so ein, dass es eine „deutliche Relativierung“ geben wird, „eine langsamere Umsetzung“ und „auch nicht eine Hundert-Prozent-Umsetzung aller Dinge“, was nicht zuletzt auch die von den Beratern ausgewiesenen KVP-Potenziale meinte. KVP war sozusagen in doppelter Form in seinem Zuständigkeitsbereich gelandet: Einmal als Subsystem des GPS und einmal – unerwartet – in Form der Potenziallandkarte KVP. Dem Druck, KVP mehr Aufmerksamkeit zu geben als den anderen Subsystemen, konnte er sich nicht widersetzen. Doch als Leiter des Kernteams musste er sich auch mit dem Betriebsrat auseinandersetzen.

Priorisierung, klare Aufgaben, Protokolle, To-Do-Listen, Visualisierung von Defiziten und Positivem sowie deren Kommunikation – kurz: Hard facts, Systematik und Controlling, was letztlich auch bedeutet: Bürokratie waren seine Stärke und seine wichtigste Machtressource unter Unsicherheit, nicht Diskurs mit den Akteuren der Linie. Damit wurde freilich auch eine Art Absicherungs- und Rechtfertigungspolitik von ihm praktiziert, als die Methodenbeschreibung als Grundlage der Umsetzung nicht in Gang kam, der Umsetzungsprozess stagnierte und scharfe Kritik aus den Centern an die zentrale wie dezentrale Projektorganisation gerichtet wurde. So kann man durchaus auch von einer Abschottungsstrategie sprechen unter dem Argument der Effizienz. Die Arbeitspakete Methoden und Audit-Tool versuchte er „so in die Wege zu leiten, dass sie effizient sind.“ Letztendlich ging es aus seiner Sicht darum, die „Effizienz zu erhöhen“ und „ums Controlling“. Er hatte die Auffassung, dass Audit und Controlling den Umsetzungsstand objektiv erfassen könnten und dass dort sein Hauptaugenmerk liegen müsse

„Wenn die Umsetzung gut läuft und wenn die Selbstbewertung gut läuft, dann wird man im Controlling nur rauskriegen, es läuft gut.“ (GPS-Projektleiter Werk)

Doch im dritten Jahr der Umsetzung hatte sich dieser Glaube an Objektivität relativiert und trotzdem wurde es weiterhin als Rationalität bewirkendes und rationales Instrument von ihm promotet. Das Audit wurde aus seiner Sicht deutlich „verschlankt“, Methoden „integriert“. Die Probleme werden umgemünzt und als Machtressource genutzt. Der dezentrale Projektleiter warb dafür, dass man „gar nicht mehr 92 Methoden umsetzen muss, sondern nur noch 45, also eine Reduzierung von 50% bewirkt.“ Dass dies wiederum komplizierte Anpassungsprozesse erforderte, Irritation auslöste, Widerstände weckte, blieb bei seiner Argumentation außen vor.

Bei aller Betonung von Objektivität und Zahlen, betonte er immer wieder die „ungeschriebenen Gesetze“. Eines davon war, dass das Kernteam keine Macht hatte und „nur Empfehlungen aussprechen kann“ und dass die Organigramme mit den Rollenbeschreibungen der Projektorganisationen „auch nur ein Blatt Papier sind“, das die Führungskräfte nicht zum einheitlichen Handeln bzw. zur Akzeptanz von einheitlichen Vorgehensweisen bewegen konnte.

Die Mitglieder des Kernteams, „vom Status her Teamleiter oder sogar nur Sachbearbeiter“, hatten, nachdem etliche Monate im Kernteam verstrichen waren, aus der Sicht des Projektleiters des Werkes nicht die Macht, Standards festzulegen und in ihrem Center umzusetzen. Nahezu das ganze erste Umsetzungsjahr war nicht ganz klar, wie es aus den Reihen des Kernteams ausgesprochen wird, ob

„dieses Team verbindliche Regelungen verabschieden kann, ... wo alle Center sagen müssen: Jawohl, da hat unser Vertreter Ja gesagt, das müssen wir gegen uns gelten lassen oder ob es überspitzt gesagt eine Quasselrunde ist, wo man nette Folien machen darf, wo aber jeder im Werk sagen darf: schön, was ihr gemacht habt, interessiert mich nicht.“ (Mitglied des Kernteams)

Im Kernteam wurde unter seiner Leitung versucht, Methoden der Systembeschreibung für das Methodenhandbuch „systematisch“ so abzuarbeiten, „dass man es draußen lesen kann“, was aber erstens nur schwierig in Gang kam und zweitens letztlich wenig durchgreifende Akzeptanz in den Centern fand. Neben dem genannten Grund der mangelnden Durchsetzungsmacht qua Position und Wissen in der Sache selbst gab es einen weiteren: Der Umgang mit dem GPS und den Methoden, wie er im Kernteam vonstatten ging, wurde von den Prozessberatern in den Centern und der Mehrzahl der Führungskräfte als „formalistisch“ und bürokratisch wahrgenommen. Der eigentliche Inhalt und die Bedeutung der Methoden blieben dabei peripher. Auch deshalb wurden in den Centern „Expertengruppen“ initiiert, die Standards erarbeiten, während das Kernteam und er als Projektleiter die GPS-Konformität im „GPS-Check“ nur noch „prüfen“. Das Vorgehen hatte sich also umgekehrt. Die Mitglieder des Kernteams, auch die Centerbeauftragten der Center, agierten unter dem Bewusstsein ihrer mangelnden Macht, dass „sie nicht die Befugnis haben, für andere (meinte: die Centerleiter und umsetzenden Führungskräfte, S.H.) etwas zu entscheiden“. Auch dieses Wissen war ein Grund, weshalb sich in diesem Kreis ein gutes halbes Jahr nur

wenig bewegte und die Aufgaben Überzeugungsarbeit gegenüber den Centern und Anpassungsarbeit bezüglich Methoden zwischen Centerbeauftragten und Spezialisten hin- und her geschoben wurden. Die Centerbeauftragten sahen die Aufgabe, „das in den Centern durchzudrücken“ bei den Spezialisten und der Projektleitung liegen und vice versa. Der Betriebsrat bemerkte als Mitglied des Kernteams, das Kernteam und der Projektleiter würden sich „an der Sammlung von Beispielen festhalten, wie ein Ertrinkender, um dann denen draußen zu sagen, wenn es schief geht: Wir haben Euch alles geboten, Ihr wart zu blöd, es zu nutzen, nicht mein Problem.“ Anders gesagt: Sich Legitimation zu verschaffen, war unentbehrlich, dazu wurden alle Mittel genutzt, auch wenn sie als reale Hilfe fraglich waren.

Weil das Kernteam letztlich höchstens vorbereitende Funktion hatte, wählte der dezentrale Projektleiter den Weg, mit den Führungskräften auf dem so genannten „Marktplatz der Best Practices“, einer wöchentlichen Gesprächsrunde, die von seinem Vorgänger begleitet wurde, in direkten Kontakt zu kommen. Aber es kam nur wenig Diskurs auf. Hier wurden aus seiner Sicht „umsetzungsrelevante Dinge entschieden.“ Nach zwei Jahren Projektlaufzeit sah er sich rückblickend als „Initiator des Wissenstransfers“, eine Fortsetzung dieser Veranstaltung Marktplatz, die allerdings schon schnell nach seinem Einstieg nur noch wenig Resonanz fand. Die meisten Führungskräfte zeigten nur noch wenig Interesse, kamen unregelmäßig oder verließen die Veranstaltung frühzeitig. Das waren deutliche Zeichen, die signalisierten, dass es sich für sie offenbar zunehmend weniger lohnte, den Aufwand auf sich zu nehmen, dort anwesend zu sein und ihren Kollegen Beispiele zu präsentieren, die für deren Bereich „nur wenig bringen“. Dazu kommt aber: Viele fühlten sich vom Projektleiter des Werks faktisch kaum unterstützt, mehr kontrolliert – da war ein offener Austausch über Probleme schwierig. Nur wenige waren dafür zu begeistern, die meisten sahen zu wenig Nutzen, was der dezentrale Projektleiter wiederum stark kritisierte. Wissenstransfer und Best Practice Austausch waren zwar häufig benutzte und karriereförderliche Catchwords, doch in der Praxis dieses Projekts zeigte sich, dass dieser Transfer kaum so ablief, wie es im Modell idealiter beschrieben wird.

Die Führungskräfte würden, diese Ansicht verbreitete sich später, von ihm in „ein Korsett gepresst“, weil er sie vorwiegend über Mails verstärkt darüber informierte, welche Aufgaben und Methoden anstehen und weil er an den Werkleiter über die Entwicklungen in den einzelnen Centern berichtete. Manche fühlten sich denunziert. Viele, auch insbesondere der Betriebsrat, Führungskräfte und Prozessberater in den Centern kritisierten dieses bürokratische Vorgehen scharf, aber eher nicht öffentlich, das sich wenig für die konkreten Umsetzungsprobleme interessiere und „etwas Dynamisches, was man vor Ort begleiten muss, in eine Form zu quetschen versucht wie Beton in eine Schalung.“ Der Projektleiter sah sich verpflichtet, darauf hinzuweisen, was seine Aufgaben gegenüber denen der Führungskräfte seien. Dies wurde in der Tendenz als kontrollierend, nicht als zur Umsetzung befähigend wahrgenommen.

„Das kann ein Projektteam leisten und das ist der Input, der von den Centern kommen muss. Und wenn es da ein Defizit gibt, dann hat die Projektleitung des Werkes schon die Aufgabe,

dieses deutlich zu machen. Wenn ich das belegen kann, dann kann ich auch eine Eskalationsstufe aufbauen.“ (GPS-Projektleiter Werk)

Entscheidend war für ihn, einen Weg zu finden, das ungeschriebene Gesetz, „dass sich jedes Center als eigenes Unternehmen sieht“, zu „durchbrechen“. Eine einheitliche Vorgehensweise ließ sich aus seiner Perspektive nur „erzwingen“ über die Berichterstattung an die Werkleitung.

„Da legt er größten Wert drauf, das betont er ganz stark, dass er die ganze Projektorganisation verändert hat im letzten Jahr, dass sich auch die Rolle der Trainer eklatant verändert hat, und das möchte er mir sozusagen noch mal vorstellen, weil er, wie er sagt, dem etwas entgegensetzen möchte, was die Führungskräfte so von sich geben, denn es gäbe gar keinen Stillstand. Und er meinte in dem Zusammenhang, ich hätte nicht die Vogelperspektive, sprich: Er geht eher davon aus, dass er die Vogelperspektive hat. Interessant sein Fokus, dass er sich auch als Schlüsselfigur erlebt und gleichzeitig jetzt mitbekommen hat, dass dieses Kommunikationsloch zwischen den mittleren Führungskräften in der Produktion und ihm eklatant ist und dass er von diesen nicht unbedingt so in seiner Rolle wahrgenommen wird, wie er sich selbst wahrnimmt.“ (Feldtagebuch Februar 2002).

Die Methoden wurden, so kritisierte er gegen Ende des Projekts, nicht richtig verstanden, die Vernetzung von den „Machern“ nicht herausgearbeitet. Auch die Zentrale Projektleitung hat aus seiner Sicht erst „durch externe Berater richtig verstanden, was das GPS eigentlich ist, worauf es ankommt und dass das Zusammenspiel der Methoden organisiert werden muss.“ Zu dieser Auffassung, dass „aus den Puzzleteilen ein Bild“ werden müsse und dabei zwischen Befähigermethoden und höherwertigen Methoden unterschieden werden müsse, kam auch er durch externe Berater, von deren Unterstützung er „sehr, sehr viel gelernt“ habe. Bei der qualitativen Bewertung der Beraterleistungen spielte auch deren Honorar eine Rolle. Bei „8000 Mark pro Tag und Mann, da muss natürlich was rüber kommen.“ Deutlich wird: Auch hier dient Unsicherheit als Machtquelle und Triebkraft für die weitere Legitimation des Konzepts. Externe Berater erhöhen den eigenen Marktwert und geben legitime, quasi unhinterfragbare Argumentationen an die Hand. Das Konzept „an sich“ ist demnach nicht falsch, lediglich das Verständnis und seine Handhabung.

Die sieben strategischen Stoßrichtungen, über die der zentrale Projektleiter die Projektleiter der Werke in Kenntnis setzte, befürwortete er auch deshalb stark, weil der Werkleiter ein Signal gegeben hatte, nur wenige Methoden fokussieren zu wollen, diese Methoden angeblich die größten Nutzeffekte aufweisen für Produktivität und Wirtschaftlichkeit und dabei jedes Werk zu 50% selbst wählen konnte, worauf es sich konzentriert. Er verstand dies 2002 als „Reaktion auf eine Kundenreklamation“ seitens der Führungskräfte, eine Vereinfachung, die zwar mehr Orientierung, aber „nicht mehr Freiheitsgrade“ für die Bereiche bringen soll. Zudem wurde klar, dass dies bedeuten würde, dass Standards, die ohnehin in den Einheiten noch nicht sicher implementiert waren, wieder verändert werden mussten.

„Er meint, Standards sollten eigentlich nicht einengen, sondern dafür sorgen, dass etwas, von dem man glaubt, hier ist etwas sehr gut gelöst, dass das die anderen genauso machen. Standards sind aus seiner Sicht der einzige Weg, um Good Practice, wie er sagt, oder: Er-

rungenschaften abzusichern, auch wenn die Gefahr bestehe, dass ein Standard für eine bestimmte Bedingung nicht so gut passt oder dass es keinen Fortschritt gibt. Es reiche nicht, der Meinung zu sein, es sei Best Practice, man müsse die Centerleiter davon überzeugen und jedes Center habe eine andere Vorgehensweise. Das führe letztlich zu einer neuen Unüberschaubarkeit, die man wiederum ordnen will und muss – also heißt das jetzt: 7 Stoßrichtungen. Damit muss wieder alles überarbeitet werden. Was jetzt als Reduzierung angepriesen wird, ist faktisch eine neue Welle der Unsicherheit für die Subeinheiten, eine Veränderung, deren Folgen wieder unklar sind.“ (Feldtagebuch 23.1.2002)

Sein Ziel war auch, dass Standards durch KVP weiter entwickelt werden. Dies wird vor dem Hintergrund plausibel, dass bereits Ende 2001 klar ist, dass der dezentrale GPS-Projektleiter nach Ende des Projekts Leiter des „GPS-Office“, wie die Projektorganisation umbenannt wurde, bleiben wird, die GPS-Spezialisten aus seinem Bereich „wegfallen“ und dafür vier neue GPS-Experten kommen würden, die im Rahmen der internen BeratungsGmbH ausgebildet werden sollten. Ziel dieses Office war nach dem Projektende, dass Experten nach gleichen Standards ausgebildet bzw. „gleich geschaltet“ würden, so dass eine größere Einheitlichkeit im Vorgehen gegeben sein würde. In den einzelnen Centern wurden die GPS-Spezialisten für die Restzeit des Projekts einem gemeinsamen Produktionsleiter zugeordnet, der auch für die Verbesserungsmanager des Centers der disziplinarische Vorgesetzte war. Auf diese Weise wurde die Projektorganisation einerseits sukzessive entlastet, dadurch dass in den einzelnen Centern Strukturen geschaffen wurden, durch die die Umsetzung systematischer und koordinierter vonstatten gehen sollte. Andererseits kamen neue Aufgaben hinzu, die als „Mehraufgaben“ bewertet wurden, wie die Überprüfung der GPS-Konformität zukünftiger Planungsprojekte oder die Schulung von Meistern.

Wesentlich ist noch die Bilanz zum Projekt. Sie liest sich widersprüchlich. Obwohl Kernelemente nur vereinzelt als hoch wirksam eingeschätzt wurden, galt das Ziel als erreicht:

„Die wesentlichen Methoden sind flächendeckend und nachweisbar umgesetzt (61 von 92 gemessen). Das Ziel ist erreicht (Auditziel: 85%, Auditergebnis: 87%). Die Wirksamkeit der Methoden ist vorhanden (über 80%). Die Methoden der Subsysteme Qualität und Just in time sind als Kernelemente des GPS nur vereinzelt auf dem Stand einer hohen Wirksamkeit. Fazit: Das Produktionssystem ist als Infrastruktur vorhanden. Unsere Prozesse sind jedoch nicht schlank, der Ausbau einer fehlerfreien und schlanken Produktion hat erst begonnen.“ (Feldtagebuch 22.12.2002)

#### **6.4.3. Akteure der Zentrale**

Wenn von „Zentrale“ die Rede war, so konnten damit zwei Bereiche gemeint sein: Zum einen die GPS-Zentrale, dem Vorstandsressort Produktion zugeordnet, daneben die Zentrale Arbeitspolitik, dem Ressort Personal unterstellt. Beide spielten im Vorfeld der Einführung eine wichtige Rolle, traten insofern beide als Promotoren, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Interessen auf. Schon früh nach Beginn des Projekts wurde die Konkurrenz zwischen beiden spürbar, was sich auch an Personen gebunden darstellt, im Verlauf wurde ein zunehmend distanziertes Verhältnis deutlich.



#### 6.4.3.1. *Zentrale Arbeitspolitik: defensives Abwarten im Konflikt und Flucht nach vorn - offensive Strategieentwicklung für die Zukunft*

Die Zentrale Arbeitspolitik verstand sich als vermittelnder Akteur mit dem Ziel des „Interessenbalancing“ zwischen Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit einerseits und Mitarbeiterbeteiligung und Verbesserung der Arbeitssituation andererseits. Im Vorfeld der Implementierung waren einzelne Akteure maßgeblich an der Konzeptentwicklung und der Ausarbeitung der Qualifizierungsunterlagen beteiligt. Welche Rolle Arbeitspolitik im GPS-Umsetzungsprozess noch spielt und welchen Mehrwert sie dabei und insgesamt dem Unternehmen bringt – diese Frage wurde zwar sehr früh im Prozess aufgeworfen, aber lange nicht eindeutig beantwortet. Schon 2001 wurde diskutiert, dass man den eigenen Stand nur über die Besetzung von Zukunftsthemen stärken könne, nicht aber durch die Einmischung in das „heiße Eisen“ GPS, das nur noch viel operatives Geschäft und Konflikte einbringen würde. In 2002 gegen Ende des Projekts schien es klar:

„Betriebsvereinbarungen sind das eigentliche Machtinstrument der Arbeitspolitik, sonst hätten sie in diesem Prozess nichts mehr zu sagen – so äußert es der Leiter Arbeitspolitik. Man hätte keine Macht und keinen Einfluss im Thema Produktionssystem mehr. Da hätten andere das Sagen, der zentrale Projektleiter zum Beispiel. Die Arbeitspolitiker der Zentrale seien lediglich dazu da, die Sache mit dem Gesamtbetriebsrat zu verhandeln, als Vermittler, aber mehr nicht mehr. Deswegen sei es auch wichtig zu fragen, was denn neue Felder sind: ERA<sup>122</sup> (ganz wichtig), Digitale Fabrik, Aging Workforce<sup>123</sup> - da müsste man schauen und überlegen: Wo kriegen wir den Fuß rein in die Zukunft? Weil im Moment seien sie nur Flickdiener von anderen, aber führen täten sie nicht. Die Frage sei, wie sehen Prozesse der Zukunft aus und was müsste Arbeitspolitik tun, um als Personalbereich mitzuspielen, nicht nur hinterherzuhinken, sondern im ganz frühen Vorfeld voraus zu gehen und am Ball zu sein. Fragen wären etwa: Wie sehen digitale Planungs- und Entwicklungsprozesse aus und was heißt das für die Arbeitsorganisation?“ (Feldtagebuch 23.4.2002)

Im GPS-Einführungsprozess war das Ressort Personal und dabei die Arbeitspolitik insgesamt immer weniger als Akteur für die Umsetzungsakteure erkennbar. Zwar „wirft die Zentrale Arbeitspolitik immer wieder was ein“, etwa ein Schulungskonzept für GPS-Unterstützer in den Werken, doch als kritischer Begleiter des Prozesses, auch in Richtung „Own Best Way“, war von den „Personalern“ und den Arbeitspolitikern nur wenig bis gar nichts zu vernehmen. Auch sie kritisieren die 92 Methoden, mit denen „sich kein Mensch identifizieren“ könne, auch wenn das GPS zu Beginn als Erfolg verstanden wurde.

Die Abstinenz und Distanz gegenüber dem Umsetzungsprozess und seinen Effekten, insbesondere zur immer stärker heraufdräuenden Problematik, dass Gruppenarbeit

<sup>122</sup> Mit dem Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen ERA-TV im Jahr 2003 wurde ein neues System in der Metall- und Elektroindustrie geschaffen, um das Entgelt der Beschäftigten zu ermitteln. Das ursprüngliche Ziel von ERA war, ein einheitliches Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte und ein höheres Maß an Entgeltgerechtigkeit. Qualifizierte Arbeit sollte besser entlohnt werden. Erst im Juni 2003 wurde nach neun Jahren eine erste Einigung zwischen der IG Metall Baden Württemberg und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall erzielt. Es dauerte weitere Jahre bis ERA in den ersten Betrieben eingeführt wurde.

<sup>123</sup> Aging Workforce steht für: Alternde Belegschaft

zur „inhaltsleeren Hülle“ wurde und Führungskräfte sehr unterschiedliche Motivationen hatten, Gruppenarbeit auszugestalten, nahm jedoch Einfluss auf die Richtung des Prozesses. Auch aus den eigenen Reihen wurde dies kritisch kommentiert, dass schon jahrelang notwendige Auseinandersetzungen aufgeschoben wurden. Im Endeffekt hatte das ganze Ressort Personal, zu dem ja auch die Arbeitspolitik zählt, Legitimationsprobleme und eine schwache Machtposition im Gesamtgefüge. Dies war nicht immer so, vielmehr gab es eine Zeit in der frühen Phase der Dezentralisierung, wo auf dezentraler Ebene entscheidend am Veränderungsprozess mitgewirkt wurde. Doch auch von dieser Seite konnten während des gesamten GPS-Einführungsprozesses keine Maßnahmen zur Organisationsentwicklung beobachtet werden. Die Zentrale Arbeitspolitik war zwar durch den Arbeitspolitischen Kreis mit diesen Akteuren im Diskurs, doch konnte man sich offenbar gegenüber den Interessen der zentralen GPS-Projektorganisation und dem Vorstandsressort Produktion nicht für eine Evaluation und Organisationsentwicklung stark machen, die zentrale Probleme bearbeitbar gemacht hätte. Es stellte sich dabei ohnehin die wichtige Frage, ähnlich wie bei den GPS-Spezialisten, ob die notwendigen Querschnittskompetenzen zur Gestaltung des Umsetzungsprozesses überhaupt vorlagen.

„Meiner Meinung müsste der Personal-Bereich sich viel mehr in diesem Thema engagieren, der müsste Fragen stellen wie: Warum haben wir nicht den Mut zu sagen: Wir finden unseren Weg? Genau wie das Signum unserer Autos, das nur unsere haben. Unverwechselbar. Aber der P-Bereich ist viel zu schwach, um eine solche Diskussion stemmen zu können. Man hat sich auch die letzten Jahre nicht darüber Gedanken gemacht, dass man da was tun müsste, hat das einfach liegenlassen. Aber die eigentlichen Themen, nämlich wie kriege ich die Leute da identifiziert, das können sie nicht von den Technikern erwarten, das ist die Domäne der Personaler. Wo, wenn nicht dort? Aber da hat man das liegen lassen.“ (Arbeitspolitiker der Zentrale)

Dass der Personalbereich das Thema „liegen ließ“, fand einen Grund sicher auch darin, dass man sich in der Sache selbst: dem Thema ganzheitliche Produktionssysteme, nicht sicher war. Die Rede und Gestaltung von Wandel benötigt auch Sachkompetenz und Identifikation setzt wohl auch voraus, dass tiefer liegende Gründe für Umsetzungsprobleme tatsächlich erkannt und bearbeitet werden können. Der Prozess wurde in der Arbeitspolitik, ja im ganzen Personalressort eher beobachtet als aktiv mit gestaltet. Es wurde in den Gremien mehr über Konsequenzen gesprochen, die nicht mehr abwendbar schienen, als Position bezogen und Diskussionen über Inhalte und Probleme auf Umsetzungsebene angeregt und geführt. Man kann deshalb durchaus von einem Abwarten im Konflikt sprechen, bei dem die Grundlage der Arbeitspolitik, die Betriebsvereinbarungen, immer mehr deren Wirklichkeit überlebte, während eine stärkere und machtvollere Repräsentation durch Besetzung von Zukunftsthemen anvisiert wurde. Im Umfeld des Unternehmens vollzogen sich zunehmend Diskurse und gesetzliche Änderungen, die für die Arbeitspolitik von höchster Relevanz waren, etwa demographischer Wandel oder Verschärfung von umweltpolitischen Maßnahmen und Regelungen durch den Staat. Der angestrebte „Weg nach oben“ im Unternehmen, unter Bezug auf die neuen Herausforderungen, war gerade durch die Tatsache angetrieben und zu erklären, dass die Spaltung im Unternehmen bezüglich der Positionen

zu den arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen sukzessive fortschritt. Die Fixierung auf die Vereinbarungen war dabei unübersehbar und funktional; sie erschien gerade durch den instabilen Umsetzungsprozess nötig, um das Gleichgewicht zu halten und vor allem, um Legitimation zu sichern. Die Lage war so komplex und jeder Beteiligte übersah nur so wenig, dass die Fixierung auf die (als Quasi-Lösung) zu einer immer größeren Kluft zwischen formeller Ordnung und tatsächlichen Gegebenheiten führte. Es wurde evident, dass ein direktes Übereinkommen zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat nicht möglich war, weil der Konflikt zwischen zurück gelegtem und durch das GPS-Konzept gefestigtem Pfad einerseits und neuen Realitäten, die im Zuge des faktischen GPS-Prozesses andererseits an den Vereinbarungen vorbei geschaffen wurden, zu tief war. Die Konsequenzen einer schnellen Lösung und einer offenen An- und Aussprache waren nicht kalkulierbar, doch waren katastrophale Auswirkungen auf dem Shopfloor von allen Seiten gefürchtet. Die Eckpunkte aus den Betriebsvereinbarungen preis zu geben, hätte nicht nur den Betriebsrat als „Verlierer“ zur Folge gehabt, sondern auch die Arbeitspolitiker selbst, denn die Betriebsvereinbarungen waren ihr Machtinstrument, freilich mit dahin schwindender faktischer Wirkung, doch mit politischer Funktion im GPS-Prozess und für die Gestaltung der eigenen zukünftigen Rolle im Unternehmen. Die Verschärfung der Konflikte auf dem Shopfloor und zwischen Umsetzungsakteuren wurden deshalb auf den höheren strategischen Ebenen toleriert, Entscheidungsmöglichkeiten nicht vorschnell abgeschnitten. Nach Abschluss des Projekts waren denkbare Optionen zum einen eine neue Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat, wobei unklar war, wie diese aussehen könnte, oder zum anderen eine Veränderung bestehender Vereinbarungen aus eigener Kraft durch den Bereich Arbeitspolitik und Gesamtbetriebsrat. Damit hätte insbesondere dem Vorstand gezeigt werden können, dass Mitbestimmung funktioniert.

Die insgesamt im GPS-Prozess als defensiv wahrgenommene Ausrichtung der Arbeitspolitik als Folge dieses Konflikts hatte folgenden Hintergrund. Die Konzernleitungsfunktion der Arbeitspolitik wurde 1999 fest geschrieben. Das bedeutete eine Zurücknahme operativer Aufgaben und eine Stärkung strategischer Ansätze. Vorhandene arbeitspolitische Kompetenz sollte durch einen konzerneinheitlichen Rahmen sichergestellt werden. Die zentrale Arbeitspolitik war unter Legitimationsdruck gekommen, gefragt wurde, „ob man ein Auto mehr baut durch die Arbeitspolitik“, die Themen waren im Rang „nach unten gerutscht“ und „strategisch unwichtig“, hatten „an Wert verloren“ – daher war es eine Weisung, „das Geschäft, das nicht honoriert wird, weg zu lassen“, von „konkreten Aufgaben“ und „Hilfestellungen bei operativen Aufgaben“ weg zu kommen und „strategischer vorzugehen“. Kurz gefasst kann man sagen: Der Zentralbereich Arbeitspolitik befand sich selbst in einem strategischen Veränderungsprozess, was auch bedeutet in einer Identitätskrise, bei der sie sich selbst nach ihren Inhalten, ihrem Zweck und ihrer Zukunft fragte. Zudem gab es dabei einen wichtigen personellen Wechsel im Bereich. Der neue Leiter der Zentralabteilung „Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement“ wollte mehr Gewicht, Macht und letztlich Legitimation gewinnen durch das Setzen verbindlicher Maßstäbe.

Mehr Strategie bedeutete mehr Hierarchie, Zentralisierung und vor allem: Kommunikation dieser Interessen. Wie dies allerdings in und mit den dezentralen Strukturen konkret vermittelt werden könnte, war noch unklar.

„Arbeitspolitik muss Felder für sich definieren und den Leuten was bringen, im Moment steht sie in dem Ruf, das nicht zu tun. Man holt sie nur, wenn man sie dringendst braucht. Die Zentrale muss wieder mehr verbindlich vorgeben, Klarheit bringen, mehr führen, nicht nur beraten, sondern wirklich verordnen. Man muss die Dinge klarer beim Namen nennen und nicht verschleiern“ (Neuer Leiter Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement, Zentrale Arbeitspolitik).

Diese Veränderung im eigenen Selbstverständnis traf zusammen mit der Situation, dass man „von unten“ Anfragen auf Hilfestellung im GPS-Prozess bekam, weil der GPS-Einführungsprozess anhaltend instabil verlief. Diese Unterstützungsrolle wurde abgelehnt.

„Die Zentrale könne keine Personallöcher stopfen dadurch, dass sie operative Aufgaben übernehme, wurde im Bereich Arbeitspolitik diskutiert. Koordinieren hieße Nichtstun und würde nicht honoriert. Zudem seien die eigenen Prozesse ungeordnet, diffus und chaotisch, ein ganzheitliches Verständnis von Arbeitspolitik herrsche nicht einmal in den eigenen Reihen. Zu klären sei, mit wem man überhaupt wie nach innen und außen verhandeln wolle und wie man Wissen bündeln könne.“ (Feldtagebuch 14.2.2001)

Eine Überarbeitung der Systembeschreibung wurde zwar im Zuge der Erarbeitung des Methodenhandbuchs früh vorgeschlagen, als deutlich wurde, „dass die Ursprungsfassung die Realität nicht trifft“, doch konnte eine Neuauflage nicht durchgesetzt werden. Man hat die Systembeschreibung in dieser Arbeitsgruppe Methodenhandbuch „sehr verbindlich genommen“ und versuchte, auf die strengen Reglementierungen „möglichst 1:1 einzugehen“, auch wenn klar war, dass „es bei etlichen Punkten nicht passt.“ Der Zwang, internationale Benchmark-Ergebnisse permanent zu beobachten und als Argumentationshilfe heranzuziehen, aber auch der interne Vergleich beförderten aus Sicht der Arbeitspolitik weder Veränderung noch Motivation. Trotz dieser Einschätzung wurde am Konzept „an sich“ fest gehalten. Die Meinung hatte sich durchgesetzt, dass man mit dem System mehr Transparenz hat. Das Konzept wurde also letztlich legitimiert, um selbst Legitimation zu sichern, hatte die Arbeitspolitik doch das Konzept mitgeschmiedet, auch wenn sie nicht mehr daran glaubte:

„Ich sage auch nicht, dass wir dadurch, dass es GPS gibt schlechter geworden sind, es ist besser, man hat mehr Überblick, aber im Grunde ist es dasselbe, nur mit der Botschaft: die anderen sind besser als wir und so können sie keinen motivieren. Da kriegen sie Widerstand.“ (Arbeitspolitiker)

Im dritten Jahr der GPS-Umsetzung wurden die zukünftigen Themen der Arbeitspolitik konkreter ins Auge gefasst. In 2002 wurde definiert, dass Mitbestimmung ein strategisches Thema werden sollte, zudem wurde geplant, ein einheitliches Trainingskonzept zur „Verhandlungskompetenz“ für Meister zu entwickeln, damit diese befähigt würden, zukünftig besser die Interessen des Unternehmens durchzusetzen. Ab 2003 gab es „Zukunftsszenarien“ zu den arbeitspolitischen Herausforderungen der

nächsten Jahre. Man war sich sicher, dass es, unterstützt durch politischen Druck, zu einer zunehmenden Verlagerung von Regelungskompetenzen in die Betriebe kommen würde, so dass der betriebliche Gestaltungsraum größer werden würde bezüglich Chancen und Risiken, die Regelungsweite der übergeordneten Tarifpartner eingeschränkter, so dass geöffnete Flächentarifverträge vorherrschen würden. Wesentliche Fragen waren daher:

„Was werden wir anders gestalten wollen als heute? Was wird ein weiter gestärkter Betriebsrat fordern?“ (Zentrale Arbeitspolitik)

Insgesamt wurde im Laufe von drei Jahren GPS-Projektlaufzeit eine Tendenz deutlich: Es wurde von den Arbeitspolitikern der Zentrale umgangen, von den „alten Zielen“, wie Reintegration indirekter Tätigkeiten zu sprechen, auch wenn „es nach wie vor draußen in den Werken gerne gehört“ wurde. REZEI etwa war bei weitem nicht mehr im Fokus, sondern auf der Liste der Themen, „über die man nicht mehr sprechen sollte.“ Es vollzog sich also ein schleichender Prozess der Abkehr von den arbeitspolitischen Zielen, die in den Betriebsvereinbarungen formuliert waren, der von der Arbeitspolitik zwar nicht aktiv forciert wurde, aber dennoch befördert durch eine tendenziell vermeidend-abwartende Ausrichtung. Dies war ein wesentlicher Grund, dass es zu dem kommen konnte, was der Betriebsrat als „stillschweigende Aufgabe des Umsetzungskonsens von Managementseite“ bezeichnete. Der eher unausgesprochene Paradigmenwechsel ging einher mit personellem Wechsel, das heißt mit den neuen Gesichtern veränderte sich auch der Kurs zunehmend, obwohl das offizielle Konzept unangetastet blieb.

Erst in 2004 wurde die Neuausrichtung der Arbeitspolitik ins Auge gefasst – der Druck war nicht nur von Seiten des Betriebsrats gestiegen, sondern durch reale Probleme in der Fabrik, die nicht mehr ignoriert werden konnten. Ausgangspunkte waren, dass viele Meister im Zuge des GPS-Projekts und der damit verbundenen Überforderung auf die Betriebsvereinbarungen verwiesen, nach dem Motto: „Ich würde ja führen, kann aber nicht durch die Vereinbarungen.“ Daran wurde deutlich, dass die Kluft zwischen Betriebsvereinbarungen und Realität ein erträgliches Maß überschritten hatte und faktisch für den Produktionsprozess gefährliche Folgen nach sich zu ziehen drohte. Zudem wurden die Regelungen zur Beilegung von Streitigkeiten bei der Vereinbarung der Leistungsziele zwischen Meistern und Gruppe im Rahmen von REZEI in den Werken sehr unterschiedlich angewendet. Nun war ein vorrangiges Ziel, die betriebliche Führung bzw. den Führungsprozess im betrieblichen Bereich zu stärken, Führungsverantwortung sollte wieder eindeutig bei der Führungskraft, dem Meister liegen. Anstelle des Experten- und mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses, sollte zukünftig der „Verbesserungsprozess unter Beteiligung der Mitarbeiter“ stattfinden. Bereits im dritten Umsetzungsjahr 2002 wurde mit den Meistern die Situation erörtert, dass durch das GPS die Arbeitssituation aus dem Ruder lief und die Meister mit der Fülle von Aufgaben und ungelösten Problemen überlastet waren. Die Meister forderten schon zu diesem Zeitpunkt, neue Rahmenbedingungen für die arbeitspolitischen Felder zu schaffen. Eine Evaluierung gemeinsam mit dem Betriebsrat sollte

angegangen werden. Das heißt insgesamt, eine Wiederstärkung hierarchischer Steuerung von Fertigungsgruppen wurde gegen Ende des GPS-Projekts vorbereitet, nach dem GPS-Projekt forciert. Konkret bedeutete dies eine Vorbereitung der Veränderung der Führungsstruktur durch die Einführung von Gruppensprechern, die qualifizierte Arbeiten zur Entlastung von Meistern übernehmen sollten. Das Zukunftsszenario, von der Geschäftsführung angestrebt und mit der Arbeitspolitik vorgedacht, ohne allerdings von Beginn an den Gesamtbetriebsrat einzubinden, stand vor der Tür: Die Masse der Arbeiter führt in diesem Modell zunehmend weniger qualifizierte Arbeiten durch. Die Prognose war, dass damit Qualifizierungsbedarf entfallen und Kosten gespart werden würden. Der schon vor dem GPS existierende Konflikt, der während des GPS neue Nahrung bekam, wurde im Zuge dieser Entwicklungen zum Dauerkonflikt, der sich zuspitzte, für den es aber keine Lösungen gab, die ohne Weiteres durchzusetzen waren - schon gar nicht während der GPS-Projektlaufzeit.

Im Zentralbereich Arbeitspolitik herrschte nach Abschluss des GPS-Projekts Ende 2002 die Ansicht, dass der Trend in Richtung Produktionssysteme und Standardisierung, getrieben vom Branchenprimus Toyota, unvermindert anhalten würde und Kulturfragen gegenüber Qualitätsfragen und Produkt- und Planungsbenchmarks zweit-rangig werden würden. Man sprach nun vom „Haifisch Toyota“, was durch anhaltende Erfolgsmeldungen über das Toyota Produktionssystem in einschlägigen Medien verstärkt und in der internen Debatte eingesetzt wurde. Das zukünftige betriebliche Arbeitsfeld wurde mit den Kennzeichen „geringe Arbeitsinhalte, flächig standardisierte Abläufe, häufiger Arbeitsplatzwechsel in und zwischen den Standorten“ beschrieben. Die Herausforderung für die Arbeitspolitik wurde darin gesehen, den „Pro Toyota mainstream“ zur Steigerung von Produktion und Qualität zu managen und dabei den eigenen thematischen Anspruch zu definieren, zum Beispiel bezüglich der Vermeidung von Gesundheit gefährdenden Anforderungen und als Mittler zwischen Produktion, Planung und Betriebsrat mit eigenem Anspruch aufzutreten. Anpassungsleistungen in Bezug auf qualifizierte Mitarbeiter wurden als notwendig erachtet, um diese auf ihre speziellen Arbeitsplätze hin zu schulen. Eine „moderne Produktivitätswirtschaft“ war das Stichwort, bei der die Neugestaltung von Prozess und Organisation einer expertenorientierten Produktionsoptimierung angestrebt werden sollte. Als Ergänzung zu kollektiven Rahmenbedingungen für alle, zeichnete sich der Trend in Richtung einer zunehmenden Gestaltung von gruppenbezogenen Rahmenbedingungen ab. Arbeitspolitik sollte in diesem Szenario als eigenständige Position im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Interessen wahrgenommen werden. Diese eigenständige und richtungsweisende Position war im GPS-Prozess eindeutig geschwächt. Ihr Stand und ihre Aufgabe war vor dem Hintergrund der neuen Herausforderungen aber auch in den Jahren danach nicht viel einfacher: Bereits 2005 wollte man das Thema Neue Arbeitsorganisation abgeschlossen haben, doch die Verhandlungen waren auch 2006 noch im Gange.

#### 6.4.3.2. GPS-Zentrale und Zentraler GPS-Projektleiter: Promotor von Toyotaprinzipien – Unsicherheit und Kontrollverlust als Machtquellen

Der zentrale GPS-Projektleiter, selbst Ingenieur und im Rang eines Abteilungsleiters, hatte die Aufgabe, die GPS-Implementierung aller Pkw-Werke zu koordinieren. Er war nicht nur Promotor des GPS und dabei einer „konsequenten Standardisierung“, sondern vor allem Verfechter des Toyota-Produktionssystems. Von ihm wurde die Überzeugung vertreten, dass man die „DNS“ des Toyota-Produktionssystems kontextunabhängig übertragen kann. Er äußerte im Frühjahr 2000 im Gespräch:

„Die NUMMI-Fabrik,<sup>124</sup> die hab ich mir angeschaut, die arbeiten nach den Toyotaprinzipien und das sind auch keine Japaner. Also, warum soll das bei uns nicht funktionieren? Den Artikel: Entschlüsselung der DNS des Toyota- Produktionssystems (vgl. Spear/Bowen 1999, S.H.), den habe ich studiert, Dinge abgeschrieben und Elemente raus gezogen – die werde ich auf unserem Workshop „Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat“ zur Sprache bringen.“ (Zentraler GPS-Projektleiter)

Von seinem Team, das fünf Köpfe zählt, die schwerpunktmäßig aus dem Personalbereich kommen, wurden die GPS-Schulungen für die Abteilungsleiter der Produktion und die GPS-Spezialisten vorbereitet, organisiert, durchgeführt und evaluiert – wobei die Vorbereitungen noch in Kooperation mit dem Zentralbereich Arbeitspolitik durchgeführt wurden. Zwischen den Akteuren dieser zwei Bereiche gab es keinen Konsens, vielmehr standen sich hier Anhänger der partizipativen und spezialisierten Rationalisierung gegenüber, wobei sich beide Gruppen in beiden Bereichen fanden. Die Zentrale Arbeitspolitik, deren Aufgabe primär darin lag, das GPS mit dem Gesamtbetriebsrat zu verhandeln, dabei als Vermittler aufzutreten und schließlich die GPS-Qualifizierungen mit vorzubereiten, trat, wie erwähnt, als Akteur zunehmend mehr in den Hintergrund. Die Arbeitspolitik wurde vom GPS-Projektleiter kritisiert, sie partizipiere „nach Lust und Laune“ am Prozess. Ihn störte vor allem die Perspektive, bei der die Interessen der beteiligten Akteure in den Fokus rücken. Aus seiner Sicht sei „man hier kein Interessensverband“, sondern ein Unternehmen, das auf ein Gesamtziel hin organisiert sei und sein müsse. Die Gründe, warum es Probleme in der Fabrik und im Unternehmen gab und gibt, sind aus seiner Sicht „banaler“ als es „hier oft gesehen wird.“ Probleme müsse man schnell beheben können, das Soziale dahinter dürfe man nicht immer herbei reden. Deutlich wird darin, dass er eine mechanistische Vorstellung von den Abläufen in der Produktion hatte, die der tayloristischen Fertigungsstruktur entspricht. Diese Vorstellungen, das daraus abgeleitete Menschenbild und eine instrumentalistische Sicht auf die Sozialordnung schlugen sich auch in seinen weiteren Einschätzungen und Zielen hinsichtlich des GPS-Einführungsprozesses und vor allem in seiner eigenen Kommunikationspraxis darin nieder. Dass die Einführung von standardisierten Prozessen die bestehende Sozialordnung bedrohte, wusste er wohl, doch wollte er nicht weiter darauf eingehen. Er hatte zwar großes Interesse an regelmäßigem Austausch über die aktuellsten Entwicklungen, aber die Positionen der Arbeitspolitik waren ihm viel zu „schwammig“.

<sup>124</sup> Vgl. Adler 1995.

Von den ersten Erfahrungen im Rahmen der Schulungsblöcke zeigte er sich enttäuscht. Auch hier bezog er sich auf moderne Managementbegriffe, die im Grunde für ein Mehr an Kommunikation und Diskurs stehen, das er selbst aber gleichzeitig, wie oben verdeutlicht, für unnötig hielt und auch gegenüber den Umsetzungsverantwortlichen der Linie nicht praktizierte. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten aus seiner Sicht einerseits lernen, Konflikte, zu viel Kommunikation und Diskurs sollte es dabei aber nicht geben:

„Die Leute wollen hier einfach nicht lernen, sagt er, entweder höre man, das brauchen wir nicht oder das haben wir schon oder das schau ich mir jetzt mal an – aber insgesamt sei das hier keine aktiv lernende Organisation. Das mache ihm echte Sorge, dass das so sei. Man müsse aber in die Umsetzung, nicht so viel evaluieren.“ (Feldtagebuch 31.5.2000)

Diese Haltung, bei der Kommunikation im Betrieb derart unstimmig ausgelegt und gehandhabt wird, muss freilich Konflikte provozieren; im Kern vermittelt sich darin ein hilfloses Vorgehen im GPS-Prozess. Dies zeigte sich auch im Umgang mit den dezentralen Einheiten und den Umsetzungsverantwortlichen, bei denen sich Unzufriedenheit, Widerstand und Wut gegen „Anweisungen ohne Substanz“ zusammen brauten. Im Kampf zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten versuchten die Führungskräfte zunehmend mehr, mit ihren Mitteln und Ressourcen gegen die „Arroganz“ bzw. „Anmaßungen“ aufzubegehren.

„Was im zentralen Bereich vergessen wird ist, dass wir im Betrieb im Großen und Ganzen weiter sind als sie in ihrer Denkweise. Der Zentralbereich will ja nur die Papier-Erfolgsmeldung, nur da sind wir schlecht beraten. Wenn ich Vorstand wäre, würde ich einigen Zentralisten kräftig in den Hintern treten, dass sie sich in die Werke bewegen und sagen, wie wir das hier machen sollen.“ (Mittlere Führungskraft/ Produktionsleiter)

Dieser Widerstand war anfangs noch sachter. Von Seiten der leitenden Führungskräfte der Produktion kam in der Anfangsphase zum Teil massiver, aber noch stiller Widerstand: Sie sollten das GPS einführen, ohne dass alle die Intensivtrainings für Führungskräfte, die von der Zentrale organisiert waren, durchlaufen hatten. Die Aussagen derjenigen Führungskräfte, die erst in den zweiten und dritten Qualifikationsrunden dabei waren, waren deutlich, aber sie wurden hinter vorgehaltener Hand geäußert. In ihnen schlugen sich die Überforderung der GPS-Zentrale und das Konfliktpotenzial nieder:

„Ich bin mit der Arbeit von dem Herrn X (Zentraler Projektleiter, S.H.) eh nicht zufrieden. Es gab mehrere Pannen auf jeden Fall. Es war für mich nicht in Ordnung, muss ich ganz ehrlich sagen. Also es ist für meine Begriffe wie in einem Hühnerhaufen, sage ich mal, man weiß wirklich nicht, wer da eigentlich die Fäden in der Hand hat. Ich gebe zu, es ist eine schwierige Aufgabe, alle Pkw-Werke zu koordinieren. Das schafft ein Herr X nicht, sage ich ganz klar und deutlich, und auch nicht mit der Mannschaft, die er hat, er schafft es nicht. Er ist überfordert bei der Aufgabe, gut, das ist aber, das geht niemand was an.“ (Führungskraft)

Auch innerhalb des GPS-Kernteam regte sich zu diesem Zeitpunkt Kritik gegen „die Zentrale“: Man beklagte, dass von dort zu wenig Controlling stattfindet, die Zentrale erfülle ihre Funktion nicht, hinke dem Prozess hinterher und würde sich aus Leuten zusammensetzen, die keine vertiefte Ahnung von Produktion hätten. Das Thema sei



zu komplex, man ertrinke in den Informationen, die Zentrale habe Entscheidendes nicht rechtzeitig an die Werke geliefert, nämlich wie konkret vorzugehen sei, und damit den Prozess in seiner Startphase behindert. Diese Problemlage wurde am Beispiel Methodenhandbuch deutlich. Die GPS-Projektorganisation im Werk hatte begonnen, ein Methodenhandbuch zu entwickeln, eine „etwas feinere Beschreibung der Methoden gegenüber der ursprünglichen Systembeschreibung“ mit einem Anhang von Beispielen zu den einzelnen Methoden, nachdem von den Führungskräften Handlungshilfen zur GPS-Systembeschreibung angefordert wurden. Bemerkenswert ist auch, dass dies sonst in keinem anderen Werk der Fall war. Zum einen war diese Aktion ein Signal für die starke und eigensinnige Kultur des Werkes, zu der auch gehörte, dass man sich von der Zentrale nichts vorschreiben lassen wollte, zum anderen war dies ein Hinweis dafür, dass man hier im Vergleich zu den anderen Werken schon weiter war und „ungeduldig in den Startlöchern“ stand. Die Zentrale zog nach mit einer Version für alle Werke und einem Bewertungsmaßstab, der sich vom Audit-Fragenkatalog ableitete. Sie hatte das Werk schließlich mit ihrem Methodenhandbuch „überholt“. Dort musste man dann wiederum einen Abgleich schaffen und die Versionen bzw. „Quellen der Erkenntnis“ mühsam aneinander adaptieren.

Die bisherigen Erläuterungen zeigen: Die GPS-Zentrale und die Akteure, die sie repräsentieren, wurden von einem großen Teil der Führungskräfte kritisiert und dabei gespalten wahrgenommen: Einerseits als ein „nur zeitlich begrenzt zusammen gesetzter Haufen“, deren reale Handlungs- und Einflussmöglichkeiten deutlich begrenzter waren als ursprünglich angenommen, die aber qua Funktion und der Nähe zum Produktionsvorstand andererseits dennoch Vorgaben machen und Kritik „von oben“ an der Umsetzung des GPS durch die Führungskräfte und auch die Projektorganisation im Werk üben konnten. Die Zentrale hatte trotz ihrer eigenen Machtlosigkeit und Hilflosigkeit, trotz ihres Kontrollverlustes im Prozess Gelegenheit, ihre Macht zu behaupten und auszuweiten. Man erwartete von der Zentrale Steuerung und Orientierung und hatte doch Angst vor einem ausufernden und mächtigen Zentralapparat, der nur wenig Unterstützung zur Sache selbst anbieten kann und „der kaum die Kompetenz hat zu entscheiden, in welche Richtung die Reise geht“. Folgende Aussage bringt diese Konstellation am Anfang des Prozesses auf den Punkt:

„Ja, das ist ungeschriebenes Gesetz, das ist historisch gewachsen, dass die Zentralbereiche bei uns relativ schwach sind, was Weisungsbefugnis betrifft. Solange der Zentralbereich nicht sagt, welche Methode wo anzuwenden ist, macht der doch selber das Tor offen. Also es gibt vom Zentralbereich zwar das Methodenhandbuch, aber es wird nicht gesagt, wie genau und das umschiffen die wohlweislich, das funktioniert nämlich nach dem Gesetz, das auch ein ungeschriebenes Gesetz ist: Wenn Du mir nicht wehtust, tue ich Dir auch nicht weh. Das müssen die Bereiche selber entscheiden, und damit ist doch alles offen. Ist doch alles offen.“ (Führungskraft)

Die „Spruchblasen der Zentralisten“, womit insbesondere der Zentrale Projektleiter gemeint war, waren also durchaus zweischneidig, wie auch deren Einschätzung: Sie konnten nicht ganz ignoriert werden, auch wenn sie als wenig hilfreich und vor allem als bevormundend bewertet wurden. Man wusste in der dezentralen GPS-

Projektorganisation auch zu gut, dass „solche Paradigmen sich in diesen Zentralteams schneller ändern als in den Abteilungen der Center“, weshalb deren Interessen wichtiger seien. Die Centerleiter des Werks hatten bereits im Vorfeld der Implementierung gegenüber der Zentrale anklingen lassen, dass „sie GPS machen, aber so, wie sie das verstehen“. Auch das war bekannt. In deren Zielvereinbarungen machte das GPS im ersten Jahr auch lediglich 2,x % aus, das heißt demnach stand das Thema für den Werkleiter faktisch auch noch nicht allzu sehr im Mittelpunkt. Es zeichnete sich daran jedenfalls eine weitere Diskrepanz ab: Von dezentraler Seite wurden Individualität und Auslegungsspielräume groß geschrieben, gleichzeitig wurde die Zentrale als Dienstleister gesehen, der einen Rahmen geben muss. Für entscheidend wurde die Art und Weise der Kommunikation gehalten, wie die Zentrale Projektleitung auf die Center und Abteilungsleiter der Produktion zugeht bzw. wie sie kommuniziert: In der schwierigen Startphase äußerte sie ausschließlich Kritik, ohne die Kommunikation zu suchen. Von ihr wurde aber ein Verhalten erwartet, dass an die dezentrale Philosophie anschließt.

„Das Problem, das wir haben, wenn es möglich ist, eine Stabstellenkarriere zu machen, dann fördert man das: Konzepte machen. Dann brauche ich ja nie die Suppe auslöffeln, die ich anderen eingebrockt habe. Also wenn es möglich ist, nur tolle Konzepte zu machen, ohne dass ich das selber ausbaden muss, dann durchdenke ich das auch nicht so genau. Hier fehlt die Kopplung. Das sachorientierte Verhältnis, das muss hergestellt werden. ...Letztlich kommt es darauf an: Was tun die (Zentrale/ Projektorganisation) für mich? Ich priorisiere die Themen, die mich weiterbringen, die mir helfen. Im anderen Fall, lasse ich die Mails, die da anrollen, einfach nur noch ungeöffnet.“ (Leitende Führungskraft in der Produktion)

Die Aufgabe der Zentrale ist paradox: Sie muss Dinge definieren, für die sie aber die Unterstützung der Werke braucht. Am deutlichsten wird dies am Methodenhandbuch, das die abstrakte Systembeschreibung für die dezentralen Akteure handhabbarer machen soll. Ohne Bereitschaft der Werke zum Input und zur Mitarbeit hätte die Zentrale keinen „Hebelarm, um diese zu zwingen“.

„Von der Seite der Werks- und Centerleiter wurde schon frühzeitig während der Entwicklungsphase des Systems geäußert, man sträube sich gegen zweierlei: gegen Gleichmacherei und Vergleichbarkeit. Und jetzt, so sagt man in der Zentralen Arbeitspolitik spüre man das im Prozess, dass das ein heikles Thema sei. Man könne die Werke und Center gar nicht vergleichen, trotzdem verlange die Basis nach Strukturen, die von oben kommen müssten, die aber faktisch nicht kommen. Die Zentrale GPS-Projektleitung müsse mehr Input bringen und Vorgaben machen, um den Prozess zu stabilisieren. Im Moment wisse niemand so recht, wie man den Prozess stabilisieren könne“ (Feldtagebuch 8.9.2000)

Ein weiterer brisanter Einfluss wird im Sommer 2000 über die Zentrale Projektleitung ins Gesamtgeschehen eingeleitet. Ein knappes halbes Jahr nach Beginn der GPS-Implementierung wurde im Rahmen der strategischen Geschäftsfeldplanung durch externe Berater eine „Potenziallandkarte KVP“ erstellt, was zusätzlichen Druck erzeugte, insbesondere auf die Akteure der Linie im GPS-Prozess. Vom zentralen Projektleiter wurde dies stark befürwortet. KVP schien jetzt nicht mehr nur ein Subsystem des GPS zu sein, sondern als Leitlinie vielmehr über dem GPS zu stehen. Dies wurde informell durch alle Akteursgruppen hindurch als Signal eingeschätzt, dass es

eine eindeutige Gewichtsverlagerung geben würde, doch wurde dies unterschiedlich gewertet. Die GPS-Umsetzung jedenfalls kam aus der Sicht des Zentralen Projektleiters nur schleppend voran, „nicht so, wie wir uns das vorstellen.“ Es fänden zu wenig KVP-Workshops statt, äußerte er im Herbst 2000. Die Spezialisten spielten auch nicht die Rolle, die ihnen zugedacht war. Der zentrale Projektleiter reagierte auf die Situation mit einer doppelten Strategie: Im Fahrwasser der Potenziallandkarte zur Verstärkung von KVP wurde von ihm im Herbst 2000 das Konzept einer „KVP-Schule“ präsentiert. Damit sollten „die Unsicherheiten behoben, die entstanden sind und die Umsetzung beschleunigt werden.“ Diese zwei Ziele „Sicherheit schaffen“ und „Beschleunigung“ waren Anschub und Legitimation für die Verstärkung von KVP im GPS und der Gründung einer internen GmbH unter dem Titel „Lean Manufacturing Consulting“. Es sollte diesem Modell entsprechend in der Zukunft für jedes Werk KVP-Experten, -Trainer und -Unterstützer geben, wobei vorgesehen war, die Experten extern zu rekrutieren, „da man hier das Potenzial nicht“ habe. Trainer und Unterstützer sollten in intensiver Schulung über ein halbes Jahr intern entwickelt werden. Zusätzlich konnte „Beratungskompetenz eingekauft werden.“ Gleichzeitig argumentierte der Zentrale Projektleiter, KVP dürfe nicht zu viel Gewicht bekommen. Er galt als „Hardliner“ bezüglich der Standardisierung, obwohl im Prozess überdeutlich wird, dass der „ganz harte Kurs“ von der Zentrale gar nicht gesteuert und kontrolliert werden konnte und dass „das Audit viel zu viel Kapazität und Zeit kostet“, wie es aus den eigenen Reihen eingeschätzt wurde und nur äußerst begrenzt aussagefähig war. Während zu Beginn und im ersten Jahr noch allgemein und insbesondere bei der Zentralen Projektleitung Auditgläubigkeit herrschte und das Audit als Instrument galt, um die Standardisierung mit Druck voran zu treiben, ändert sich schließlich die Einschätzung und Bewertung. Für den Zentralen Projektleiter war das Audit „Mittel zum Zweck, um einen gewissen Druck auszuüben“, auch wenn nach der zweiten Auditierung nicht mehr zu verbergen war, dass es sich nicht um ein zuverlässiges Messverfahren handelte. Methoden wurden dabei einzeln geprüft, nicht im Zusammenhang bzw. „in ihrer Vernetzung“, wie es später aufgrund des Einflusses von externer Beratung verbreitet hieß.

„Das Auditverfahren hat deutlich an Autorität eingebüßt und ist dennoch unverzichtbar, weil sich am Verfahren und an den Ergebnissen Gespräche orientieren und aufbauen können. Seit für jeden klar ist, dass die Zentrale nicht Herr wird auf das aufwändige Messverfahren, das nicht zuletzt von ihr selbst geschaffen wurde, und die Komplexität der Zusammenhänge vor Ort, ist einerseits in der Linie mehr Entspannung eingetreten, andererseits hat sich der Druck nicht aufgelöst, weil die Messwerte trotzdem nicht aus der Welt zu schaffen sind. Die Zahlen werden von der Zentrale trotzdem als „Transparenz“ gewertet und dienen letztlich zum Vergleich. Die Höchstzahl von 10 Punkten ist nur erreichbar, wenn die Wirksamkeit der Methode nachgewiesen werden kann. Aber wie will man zwischen 8, 9 oder 10 Punkten unterscheiden? Für den Nachweis der Wirksamkeit müsste, wenn man es genau nimmt, eine eigene teure Bürokratie aufgebaut werden. Das Audit ist also trotz aller Schein-Objektivität ein wichtiges Mittel, um die Leute in der Umsetzung zu halten, die Zahlen sind Munition im Wettbewerb und werden genutzt, um Best Practices und damit auch einzelne Bereiche und Akteure zu prämiieren.“ (Feldtagebuch 4.9.2001)

Auch wenn im Verlauf des Prozesses der Eindruck entstand, dass Standardisierung aus Gründen der mangelnden Kontrollierbarkeit wieder weniger Gewicht bekam, als zu Beginn und der Zentrale Projektleiter im Frühjahr 2002 argumentierte, „nicht unbedingt Freiheitsgrade einschränken, sondern eigentlich nur Ordnung und eine Schonung in das Geschehen reinbringen“ zu wollen, betonte er gleichzeitig, dass die standardisierte Arbeit direkt am Arbeitsablauf entscheidend sei, um „noch mal einen Quantensprung in der Qualität zu machen“. Die kleinsten Arbeitsschritte gelten dabei als die Einheiten, die qualitätsrelevant sind. Er bezog sich auf den Werkleiter des größten und einflussreichsten Montagewerks, der ebenfalls diese Meinung vertrat.

„Nein, nein, also wir gehen da nicht zurück jetzt bezüglich der Standardisierung, sondern man muss verschiedene Ebenen der Standardisierung betrachten. Die allgemeine Ebene ist ja das System selber, ist ja auch irgendwo ein Standard, mit den Methoden, auf einer relativ groben Ebene. Da ist es unstrittig. Wenn man dann die nächste Ebene anschaut, das ist dann die standardisierte Arbeit direkt im Arbeitsablauf, wo man mit Reihenfolgen versucht, sozusagen festzuschreiben, das betrifft insbesondere die Montagen natürlich oder wo wiederholte, repetitive Arbeitsschritte da sind, da ist es so, dass wir da uns weiterhin sehr, sehr viel von versprechen an Qualitätsverbesserung, wenn man das konsequent durchzieht.“ (Zentraler GPS-Projektleiter)

Sein Ziel war, trotz aller Widerstände auch im hier fokussierten Aggregatewerk „eindeutig und massiv Standards so gut zu machen, dass sie eingehalten werden“. Insgesamt wird deutlich: Als Vertreter der spezialisierten Rationalisierung plädierte er für die Aufrechterhaltung der Gleichrangigkeit aller Subsysteme und sorgte gleichzeitig faktisch dafür, dass das Subsystem KVP sukzessive an Bedeutung und Gewicht gewann. Rhetorische und konzeptionelle Anerkennung von Partizipation und Entdramatisierung der Befürchtungen und Kritik seitens der Führungskräfte und des Betriebsrats schaffte genügend Raum für die Verfolgung der spezialisierten Rationalisierung über ein Expertensystem. Als Zentraler Projektleiter waren seine Kompetenzen und Spielräume begrenzt, Vorgaben zu machen, aus Gründen der Komplexität und Unüberschaubarkeit des Prozesses, seiner Angewiesenheit auf die Kooperationswilligkeit der Werke und nicht zuletzt auch aufgrund der gewachsenen kulturellen Hintergründe. Nur über den Aufbau einer Expertenorganisation schien dies wirklich möglich. Das heißt diese Pläne und Aktivitäten der Zentralen Projektleitung konnten nur deshalb entfaltet werden, weil zum einen auf der offiziellen Seite versichert wurde, dass Freiheitsgrade und Partizipation eine wichtige Rolle im Gesamtsystem einnehmen und weil zum anderen darauf verwiesen werden konnte, dass „wir“, sprich „alle“ beteiligten politischen Akteure im Konsens den dezentralen Einheiten die Möglichkeit gegeben hatten, „den eigenen Weg“ zu finden, dass dies aber so nicht funktioniert hatte und nun von den dezentralen Akteuren mehr Orientierung und Struktur erwartet wurde. Man kann schließen: Der Zentrale Projektleiter münzte die entstandenen Probleme um, um seine Interessen umso Ziel gerichteter zur Geltung zu bringen, was nicht zuletzt auch dazu diente, um sich und sein Team aus der Schusslinie der Kritik zu bekommen.

„Aus den Gesprächen mit den Führungskräften, den Spezialisten und dem dezentralen Projektleiter zur Rolle der Zentrale im Umsetzungsprozess des GPS, der letztlich bisher ein Versuch der unternehmensweiten Standardisierung und Homogenisierung von Prozessen und Methoden ist, lässt sich folgendes bilanzieren: Die Akteure der Zentralen Projektleitung haben weder die Kompetenz, noch wollen sie sich in dieses Machtspiel einlassen, weil da gibt es einen Verlierer, der heißt: Zentrale. Wenn die Zentrale sagen würde: Die Methode ist da und da anzuwenden, werden die Leute hundert Beispiele bringen, wieso das Blödsinn ist, und werden versuchen, die Zentrale fachlich in ein schlechtes Licht zu stellen und sagen, die sind inkompetent. Das heißt, man wird nur drauf warten, dass die Zentrale irgendwo einen Fehler macht bei dieser Definition und dann sagen: Wir haben es ja schon immer gewusst, die haben doch keine Ahnung, können das doch überhaupt nicht. Guckt mal auf dieses Beispiel, da sieht man es doch wieder, keine Ahnung. Es sei eine historische Sache, dass die Zentrale bei X (dem deutschen Part des Unternehmens) schwach sei. Man könne gewisse Dinge, die sich über Jahre hinweg verfestigt haben, nicht in einem Projekt plötzlich auf den Kopf stellen, das würde nicht funktionieren.“ (Feldtagebuch 29.7.2000)

Anfang 2002 schließlich kam ein erneuter und unerwarteter Vorstoß des Zentralen Projektleiters: Im geheimen Eilverfahren wurden offenbar so genannte „sieben strategische Stoßrichtungen“ entwickelt, mit denen das GPS neu justiert, die Umsetzung und das Audit überschaubarer werden sollte. Die ins Feld geführten Argumente waren „Erleichterung, Vereinfachung und Integration“ und die Tatsache, dass der Werkleiter nur noch einzelne Schwerpunkte fokussieren wollte, nachdem die insgesamt 55 Methoden im zweiten Umsetzungsjahr noch nicht beherrscht wurden und weitere 37 von 92 die Subeinheiten der Linie komplett überfordert hätten. Mittlerweile war deutlich geworden, auch über Beratereinfluss, dass die Konkurrenzunternehmen weit weniger Methoden hatten. Man fragte sich infolge davon, ob man sich verrannt hatte. Es bestand daher Druck zur Komprimierung, doch war klar, dass das Gesamtsystem nicht verändert werden konnte. Unsicher war, wie man komprimieren konnte und sollte. Daher wurde die Regelung „Gesamtsystem plus Schwerpunkte“ vereinbart – allerdings ohne den Betriebsrat. Der Zentrale Projektleiter argumentierte mit Wirtschaftlichkeit bezüglich der Durchführung des Prozesses und der erwarteten Effekte. Die Regelung implizierte auch, dass das Audit sich reduziert, weil man „nicht mehr 92, Methoden, sondern nur noch anhand von vielleicht 36 Audit-Bögen auditiert.“ Im Audit sollten die sieben strategischen Zielsetzungen mit dem Faktor 4 gewichtet werden, weil man „weiß, dass hier die größten Nutzeneffekte liegen für die Produktivität und Wirtschaftlichkeit.“ Zudem sollten die Werke den achten Schwerpunkt selbst wählen können. Bei aller Vorgabe und Schwerpunktsetzung wurde ein Signal gegeben, dass die dezentralen Einheiten frei wählen können. Während der Projektleiter von „Logik“ sprach, wurde auch aus den eigenen Reihen kritisiert, das GPS würde dadurch „völlig zerschlagen“ und bekäme eine „ganz andere Logik“ durch „eine Aneinanderreihung von Prinzipien, Zugssystemen, Methoden, quer Beet gemischt.“ Hinzu kam, dass durch die ad-hoc-Entscheidung die eigenen Mitarbeiter zum Teil später informiert waren als die Botschaft nach draußen dringen konnte und dort für Unruhe, Gerüchte und Nachfragen sorgte. Auch in dieser Phase wurde vom Zentralen Projektleiter argumentiert, es „gehe um die Fokussierung auf die wesentlichen Umfänge und dass das Thema trotzdem ganzheitlich gesehen wird.“ Insgesamt lässt sich

vor dem beschriebenen Hintergrund sagen: Durch den ganzen Prozess hindurch argumentierte der Zentrale Projektleiter unter Rückgriff auf die Argumente und Interessen der Linie, der Werkleiter, des Betriebsrates und nicht zuletzt der Systembeschreibung, um letztlich den eigenen spezifischen Zielen Nachdruck verleihen zu können. Das Ganze wird verständlicher, wenn in das Team des zentralen Projektleiters hineingehört wird. Hier herrschte vier Monate nach dem offiziellen GPS-Projektende im April 2003 folgende Einschätzung der Lage, die aus einem vertraulichen Schriftwechsel hervorgeht:

„Mit der Stimmung zu GPS ist es zweifelsohne so: Zur Zeit ist das Ganze eher negativ belegt – aus unterschiedlichen Gründen. Zum einen schießt der Betriebsrat gerade aus allen Rohren, weil es mit GPS aus seiner Sicht nur um Produktionssteigerung etc. geht. Da hat er auch Recht – aber wir haben das auch mehr als nötig. Zum zweiten stöhnen die Werke, weil sie der Meinung sind, dass GPS nach drei Jahren Projektlaufzeit nun ad acta gelegt wird. Und wir kommen jetzt mit Zielverschärfungen über GPS in den Zielvereinbarungen ....da muss es brodeln. Ich denke, die Herausforderung wird sein, diese Energie in die richtige Richtung zu lenken. Es gibt so viele offene Baustellen: Qualität, Logistik, Planung und natürlich die Entwicklung. Vielleicht wird es in den Werken noch nicht verstanden, dass wir, wenn wir die Qualität angehen, Logistikprozesse effizienter gestalten und das alles basierend auf einer guten Planung und Entwicklung, die größten Potenziale und Ratios einfahren. Die Mitarbeiter weiter zu reduzieren, ohne die genannten Themen konsequent anzugehen, frustriert meiner Meinung die Leute und führt erstens nicht zu allzu großen Einsparungen und zweitens in eine Sackgasse. Wir steuern mit aller Macht gegen diese Entwicklungen, aber das ist ein Kampf gegen Windmühlen. Die Führungskräfte von oben bis unten sind nicht in der Lage, die Situation richtig einzuschätzen, weil sie weder entsprechend gut dazu qualifiziert sind, noch das Interesse daran haben. Eigentlich müssten – das sage ich nun schon drei Jahre – die Ziele so verschärft werden, dass uns die Werke die Tür einrennen und nach Hilfe fragen. Aber da ist selbst der Vorstand noch nicht weit genug. Die Diskussion hatten wir x-mal mit ihm. Aber das ist eine völlig normale Sache, denn schließlich befinden wir uns in einem regelrechten Kulturwandel, da spielen natürlich auch die persönlichen Befindlichkeiten eine nicht unwesentliche Rolle. Und in dieser Beziehung sind die Führungskräfte engstirniger als die gewerblichen Mitarbeiter – je weiter oben, desto schlimmer.“ (Anonym aus der Zentralen Projektorganisation, im April 2003)

#### ***6.4.4. Die mittleren bzw. leitenden Führungskräfte in der Produktion: bedroht, blockiert und herausgefordert im Selbstverständnis als „Unternehmer“***

Die mittleren Vorgesetzten wurden fokussiert, weil sie als Produktionsleiter im GPS-Prozess umsetzungsverantwortlich waren und deshalb in der innerbetrieblichen Handlungskonstellation eine zentrale Rolle einnahmen. Massive Interessenkonflikte und Widerstände entstehen bekanntlich dort, wo das Top Management auf Unterstützung angewiesen ist und wo sich Veränderungen auswirken. Im Zuge „verschlankender“ Lean-Reorganisationsprojekte<sup>125</sup> geriet schon in den 1990er Jahren vor allem das mittlere Management als Adressat und Treiber, aber auch als Betroffener der Maßnahmen in eine problematische Doppelrolle. Es war anzunehmen, dass der in der Managementforschung (bspw. Faust et al. 1998, 1999) diskutierte spannungsreiche Sachverhalt, dass vor allem mittlere Manager sowohl Subjekt als auch Objekt, Gestalter und Betroffene von Veränderungsprozessen wurden, mit dem GPS in neuer, vielleicht verschärfter Form auftreten könnte. Eine Vermutung war, dass sich die ambivalente Rollenstruktur durch stärkere Re-Zentralisierung und Re-Standardisierung noch weiter zuspitzen und dass im Spannungsfeld dieser Widersprüche wesentlich über Verlauf und Erfolg des GPS entschieden würde.

Die mittleren Führungskräfte werden in der Managementforschung als „Lehm- und Lähmschicht“ bezeichnet. Das heißt: Sie müssen in ihrer Funktion dafür sorgen, dass der produktive Kern auch wirklich produktiv bleibt und nicht in den Turbulenzen von Veränderungsprozessen instabil und unproduktiv wird. Das Bild der Lehm- bzw. Lähmschicht meint: Umweltanforderungen, in Form von externen Vorgaben oder Erwartungen, müssen wie durch eine Lehmschicht gefiltert werden, damit nur noch eindeutige bzw. bearbeitbare Information an die unteren Ebenen, also an Teamleiter, Meister und die Mitglieder der Gruppen gelangt und umgesetzt werden, während das Gesamtgefüge stabil bleibt. Anders gesagt: Hier muss Sicherheit vorherrschen, was dadurch gewährleistet wird, dass Unsicherheit kontrolliert werden bzw. kontrollierbar werden kann. Die Mittel und Regulative dazu können denkbar unterschiedlich sein. Klar ist dabei jedenfalls, dass sie Ausdruck von Organisationskulturen sind, die in ihrer Unterschiedlichkeit alle auf dasselbe abstellen, nämlich Lösungen – auch wenn dafür noch keine Wege vorgezeichnet sind.

Eine Annahme ist, dass die Lehmschicht durch marktförmige Koordination nicht mehr in diesem Maß aufrechterhalten werden kann, weil es durch das Hereinholen des Marktes in die Organisation selbst keine stabile Grenze zur Umwelt mehr gibt und multiple und instabile Anforderungen ungefilterter auf den Kern durchschlagen können. Auf die Umsetzung des GPS und die Rolle der Führungskräfte im Gefüge der Organisation bezogen war die Überlegung in dieser Studie: Die mittleren Führungskräfte tragen dafür Verantwortung, bei laufendem Betrieb Produktionsmethoden zu verändern, ohne dass als gesichert gelten kann, ob durch die neuen Standards tatsächlich Verbesserungen zustande kommen werden.

<sup>125</sup>

Vgl. den Überblick praktisch-normativer Literatur etwa bei Zeyer 1996 oder Reiß et al. 1997.

Im GPS-Einführungsprozess gab es ein entscheidendes Problem, das sich ja bereits aus dem bisher Beschriebenen entnehmen lässt: Es war bezogen auf die Methodenstandards so gut wie unmöglich, eindeutige und stabile Informationen bzw. Anweisungen zu geben. Vielmehr musste erst ein gemeinsames Verständnis entwickelt werden, um was und welche Vorgabe(n) und Ziele es sich überhaupt handelt, wenn von Standardisierung gesprochen wurde. Der Prozess der Standardisierung begann, ohne dass stabile, an die gegebenen Realitäten anschlussfähige Standards vorlagen. Die Herausforderung war nun für Führungskräfte nicht nur, sich allein sein Bild davon zu machen, sich an den eigenen gegebenen Regeln und Routinen der eigenen Einheit auszurichten und dabei eine stabile Grenze zu haben, sondern es ging darum, sich gleichzeitig bereichs- und damit System überschreitend zu orientieren. Ein zentrales Problem bestand darin, kurz gesagt, dass unklar war, woran man sich genau orientieren kann, denn von extern, sprich von Seiten der zentralen wie dezentralen Projektorganisation und von den Kollegen der Nachbarbereiche kamen inkonsistente, instabile Informationen und Interpretationen, die wiederum mit der Realität und Kultur der eigenen Abteilung und dem Center abgeglichen werden mussten. Diese Umweltturbulenzen waren für die Einheiten unkontrollierbar.

Beginnen wir mit den Themen und Problemen, die die Führungskräfte am meisten beschäftigten: Steigender Stückzahl Druck, Kostendruck, Kapazitäts- und Zeitprobleme, nach gelagerte Qualitätsprobleme, Mitarbeiterqualifizierung bzw. der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, Wettbewerbsdruck von außen und last but not least Umbaumaßnahmen einiger Bereiche bei laufendem Betrieb unter hohem Stückzahl Druck. Die Mehrzahl der Führungskräfte schilderte anhand vieler Beispiele die wichtigsten Bedingungen, unter denen sie ihre Arbeit tagtäglich vollzogen. Nachfolgend wird dies deutlich:

„Dass wir so sparen müssen, ist ein Riesenproblem... Wir finden nicht die Zeit, Dinge strukturiert an die Mannschaft zu bringen... Wir haben Mühe, die Mannschaft dazu zu bringen, mit moderner Technik gut umzugehen... Die Mannschaft und ich, wir keuchen auf dem letzten Zahnfleisch daher... Ich fahre das höchste Produktionsprogramm aller Zeiten. Je höher wir über 100% fahren, desto größer werden die Probleme auf der ganzen Front. Kleinste Ausfälle schlagen sofort durch... Wir können es uns nicht leisten, mehr GPS zu machen – das kostet nämlich Zeit und Geld... Wir sind überfrachtet mit Riesenzusatzaufgaben – in Summe ist das heftig.“ (Aussagen von mittleren Führungskräften Sommer bis Herbst 2000)

Das GPS gewann schnell eine hohe Relevanz, maßgeblich ausgelöst durch die GPS-Kaskaden-Schulung, die im Frühjahr 2000 ablief. Auch wenn sich das GPS in den Zielvereinbarungen noch nicht bedeutend niederschlug und von vielen als eine Bedrohung für die Erreichung der Kostenziele und die Zerstörung funktionierender Strukturen eingeschätzt wurde, so war das GPS doch gleichzeitig als Symbol für einen „Stellhebel“ kommuniziert worden, um Kostenziele zu erreichen. Wenn auch noch latent, so war dabei schon die Tatsache im Raum, dass am Ende des Jahres das erste Audit anstehen würde. Vor dem Hintergrund höchster Anspannung, unter der „Prio 1 Wirtschaftlichkeit und unternehmerische Verantwortung im Sinne der zuverlässigen Belieferung der Kunden und Qualität“, konnte das GPS als „Zusatzaufgabe“



einerseits nicht von höchster Priorität sein, man konnte es sich gar nicht leisten, vertieft „GPS zu machen“. Trotzdem, und darin bestand einer der grundlegenden Konflikte, hatte das „GPS häufig die höchste Priorität bekommen“, was als „widersinnig“ erscheinen musste. „Wer gerade wo, wie, wen angerufen hat“, davon hing ab, welche „von den zehn Prioritäten die erste“ war.

Dies bringt schon zum Ausdruck, was ein Kernelement der Rolle der Führungskräfte ist: Handeln, Priorisieren und Entscheiden unter Unsicherheit und hohem Entscheidungsdruck, woraus die Affinität und Präferenz für „flotte“ Entscheidungen aufgrund „kompakter“, kurzfristiger, vor allem informaler und verbaler Information und Kommunikation in organisationsinternen und –externen Beziehungen resultiert. Diese Präferenz wurde aber im GPS-Prozess durch die entstehenden Dynamiken grundlegend und nachhaltig gestört und paralysiert. Dagegen mussten wiederum probate Gegenmittel eingesetzt werden.

Kommen wir zur frühen Einführungsphase im Frühjahr 2000: Es hatte sich zu diesem Zeitpunkt eine Gruppe junger Führungskräfte aus der ersten Qualifizierungsrunde zusammen getan. Ihre Wirkung war die von Promotoren, deren Ziel darin bestand, Werk übergreifend Kommunikation und Wissensvernetzung auf den Weg zu bringen:

„Inspiriert von der IT-Welt wurde in der ersten GPS-Führungskräfte-Qualifizierungsrunde der Gedanke des Marktplatzes entwickelt. Dieser erste Kreis hat sich dann vereinbart, „dass wir diese Themen in diesem Marktplatz zusammenführen, in diesem Server. Wir entwickeln jetzt alle in verschiedensten Weisen jetzt dieses GPS weiter und müssen uns dann eigentlich auch immer wieder vernetzen, um praktisch relativ schnell ans Ziel zu kommen. Also nicht jeder macht jetzt seine Lösungen und macht jetzt seinen Wettbewerb, wer hat es am besten verstanden, und wer macht dann seine Umsetzung am besten, sondern wir sind dadurch gut, indem wir uns gut vernetzen. Und das hat dann relativ schnell eingeschlagen, und wir haben dann das Thema weiterentwickelt, haben dann auch gemeinsam einen Server entwickelt über die Werke hinweg. Und das wird sich jetzt zeigen, ob sich das durchhält oder nicht. Und da haben wir dann einfach gesagt, trägt jeder das dazu bei, was er schon hat in petto, um da einfach mal vorwärts zu kommen. Und da hat sich es auch ganz schnell gezeigt, dass wir da sehr schnell auf einem guten Weg waren. Wir haben auch z. B. relativ schnell entdeckt über diese verschiedenen Werke, wo war was gut, wo war was nicht so gut. Was wir jetzt grade machen im Werk, das ist, dass wir uns regelmäßig dienstags zusammensetzen, beim GPS-Marktplatz, um dieses Thema weiter zu forcieren.““ (Feldtagebuch und Zitat Führungskraft im August 2000).

Die Absicht und Praxis der werksübergreifenden Zusammenarbeit und Vernetzung auf einer niedrigschwelligen und pragmatischen Grundausrichtung hatte zweifelsohne eine antreibende Wirkung in der frühen Phase der Einführung. Gruppendruck aufgrund wechselseitiger Beobachtung wirkte bei durchgehender Präferenz für informelle Kommunikation und Entscheidungsspielräume als wichtiger Faktor auf das Handeln ein. Zum horizontalen kam der vertikale hierarchische Einfluss: Weil das GPS letztlich „von oben vorgegeben ist“ führte das dazu, dass die Führungskräfte

„mehr GPS machen, als man sinnvollerweise machen würde, auch weil es die anderen tun, auch wenn man es sich rausschwitzen muss und wie ein Hobby in der Freizeit macht.“ (Führungskraft)

Die Euphorie der jungen Gruppe konnte, man kann es sich denken, nicht durchgehalten und verbreitet werden: Der Marktplatz verlor im Werk, je länger, je mehr seinen „Drive“. Dafür gab es Gründe: Mit zunehmendem Verlauf hatte sich - entsprechend des Gesamtprozesses - eine bürokratischere, formalistischere Form in eine ursprünglich „innovative Zelle“ eingeschlichen und nicht nur dort, sie hatte den Prozess lange in der Hand, ohne dabei Umsetzungsgestaltung zu befördern. Geleitet vom dezentralen Projektleiter ging es beim Marktplatz nun primär um Systematik und „Abarbeitung.“ Je mehr Führungskräfte dazu kamen und je mehr Methoden, die man sich erarbeiten musste, desto komplexer und diverser wurde die Angelegenheit. Zeit wurde knapper mit zunehmender Komplexität des Gesamtgeschehens und sie musste dringend vor Ort für die Umsetzung genutzt werden. Weil jeder letztlich eigene Lösungen finden musste und zudem der Konkurrenzdruck zwischen Centern mit jedem Audit mehr im Hintergrund stand, „wurde nicht mehr nach rechts und links geschaut, obwohl klar ist, dass man Allianzen gründen muss.“ Doch elementar war bei allem, dass die Führungskräfte nicht mehr unter sich waren. Sie fühlten sich vom Projektleiter, der weder von seinem formalen Rang noch fachlich „auf gleicher Augenhöhe“ war, nun auch noch hier gedrängt. Insbesondere die Treiber der ersten Stunde waren nun auch mit den Zögerlicheren oder den Kritischeren konfrontiert. Dem Best-Practice-Austausch kam unter diesem Einflussfaktorengemisch mehr und mehr der „Pfiff“ abhanden. Der Nutzen wurde von vielen als gering eingeschätzt.

Zurück zum Sommer 2000 und der Grundstimmung: Generell waren alle Führungskräfte von der Idee des MPS überzeugt. Offene Opposition war nicht zu finden. Das Produktionssystem als Idee haben alle grundsätzlich befürwortet. Man erhoffte sich einen Gewinn. Und etliche waren der Ansicht, das GPS sei „überfällig.“ Doch Zweifel und Kritik bezogen sich schon sehr früh auf die Vorbereitung des GPS, bei dem etliche Führungskräfte mehr Einbindung erwartet hätten, schließlich das „Doing“, das enge Zeitkorsett bei gleichzeitig „schlechtem Unterstützungsmanagement“, die „unausgorene Grundlage“, die „Art und Weise der Umsetzung“, die stark in Zusammenhang mit der Kultur gebracht wurde oder auch mit der ungenügenden Klarheit, „wohin die Reise gehen soll“. Es gab in der Tendenz eine deutliche Kluft: Obwohl das GPS „keine Hand und keinen Fuß“ hatte, wurde es befürwortet, weil es „grundsätzlich“ eine gute Idee sei. Anders gesagt: es versprach Rationalität und Effizienz.

Die Führungskräfte waren schließlich zunehmend verstärkt „unterwegs, um überhaupt mal unsere Bereichs- und Werksstandards zu beschreiben, also basierend auf dem Methodenhandbuch.“ Dabei kam allerdings ins Spiel, wie oben bereits beschrieben, dass es redundante Methodenhandbücher gab und die Entwicklung des werkspezifischen Handbuchs schleppend voran ging. Was entstand, war eine „Deadlock“-Situation:

„Und da hat sich am Anfang so auch die Katze in den Schwanz gebissen. Warten wir jetzt besser, bevor jetzt von oben irgendwas kommt, oder können wir das, was wir drunter verste-

hen, jetzt so umsetzen? Da wurde dann gekreist. Für den Vorstand war das vielleicht jetzt nicht unbedingt so sichtbar war, warum kreisen die da so lang?“ (Führungskraft)

Die Ausdeutungen und Sichtweisen zu dieser Situation fielen sehr unterschiedlich aus. Zum einen kamen von den jungen Promotoren etwa nach vorne gerichtete Aussagen:

„Das war einfach so ein bisschen ein lebender Prozess am Anfang, und das finde ich völlig normal, und da kann man ganz locker damit umgehen. Ich habe einfach gesagt: Machen. Und auch bei uns gab es öfters dann die Diskussion, wo meine Leute zu mir sagen: Aber wir prügeln Sie, wenn wir dann noch mal was neu aufsetzen. Und insofern, diese Deadlock-Situation ist jetzt nicht mehr so, es entstehen mehr und mehr Sachen.“ (Promotende Führungskraft)

Doch dies war, so sollte sich zeigen, eine verharmlosende Fehleinschätzung. Es gab eine Mehrheit von Aussagen sowohl junger als auch langjähriger mittlerer Führungskräfte, die das Gefühl des anhaltenden Blockiertwerdens umschreiben trotz und wegen aktiver und Ziel gerichteter Umsetzungsversuche. Begründet war dies zum einen durch permanente Veränderungen und wechselnde Vorgaben von Seiten der Projektorganisation, zum anderen durch die Vermittlung des GPS durch die Kaskade top-down. Durch beides kam es im Effekt zu Veränderungen der „Grundbotschaft“ und den darunter subsumierten Inhalten, zu Informationsdefiziten bezogen auf die Ziele infolge von massenhafter und inkonsistenter Information, je mehr Methoden in Betracht kamen – die Folge war eine dramatisch erhöhte Unsicherheit, die lähmte. Man fühlte sich blockiert in der Ausgestaltung, weil „so viel Veränderung von außen verordnet“ wurde und diese Verordnung noch nicht einmal verlässlich war. Es entstand das geflügelte Wort man „renne dem Standard hinterher“, wobei es zeitenweise kaum noch eine verbindliche Aussage gab, was tatsächlich der aktuellste Stand war.

Unsicherheit und faktischer Stillstand bzw. minimale Fortschritte trotz permanenter Kommunikations- und Koordinationsversuche und Umsetzungsaktivitäten waren das implizite Muster des Prozesses. Doch Unsicherheit lag bei weitem nicht nur auf den unteren Ebenen bei den Meistern und Mitarbeitern, hier wurden die Auswirkungen schnell überdeutlich beschrieben, sie kam nicht erst zwischen mittlerem Management und Gruppen zustande, sondern sie fand sich im mittleren Management als Folge der Kommunikation, die von oben nach unten und auf den Ebenen des Top-Managements verlief. Ein besonders anschauliches Beispiel dafür lieferten die Methoden „Markierungen“ oder „Kennzahlentafel“. Hier ging es um die schlichte Frage, wie und in welcher Farbe Markierungen in der Fabrik zur Kennzeichnung vorgenommen werden bzw. wie Kennzahlentafel konzipiert und gestaltet werden sollten. Schon hier kam es zu einer Endlosdiskussion oberhalb der mittleren Managementebene. Hier war zwar die Komplexität der Entscheidungssituation noch relativ gering, doch wurde sie durchzogen von kulturellen Codes der Einheiten, Bereichsegoismen und der Konkurrenz zwischen Centern:

„Wenn Center A das so macht, dann kam Center B allein aus Prinzip und sagte: Wir machen's anders. Wir hatten schon immer Grün und nicht Blau und deswegen lassen wir uns doch nichts vorschreiben.“ Gleichzeitig sorgten Nichteinhalten und Unterlaufen von Verein-

barungen für Turbulenzen, das obere Management wurde in seinem Handeln als nicht glaubwürdig und stabil eingeschätzt: „Ich hätte erwartet, dass Werk- und Centerleiter gemeinsam kommen und nicht wieder nach oben nicken und dann runtergehen und sagen: Also die Form behalten wir, aber wir machen es weiterhin in unserem Blau.“ (Produktionsleiter)

Freilich waren dies zugespitzte Darstellungen, doch machen sie den Kern deutlich, dass bereits bei ganz anschaulichen Problemen kaum Einigkeit und ein verlässlicher Konsens zu erzielen war, der unmittelbar und problemlos umsetzbar war. Kein Akteur hatte die Macht zur Durchsetzung. Der Standard für alle war eben in der Regel bei weitem nicht die beste Lösung für die einzelnen Bereiche – dies zeigte sich schon bei einfachsten Methoden. Es kam auch bei diesen „einfachen“ Methoden zu ganz erheblichen praktischen Problemen, die von den Meistern klar benannt wurden: Weil man ständig Material verschieben muss, muss(te) man einen Riesenaufwand betreiben, um die Bodenbeschriftung aktuell zu halten.

Kommuniziert wurde zwar im Zuge dieser Versuche, zu einheitlichen Standards zu kommen, sehr viel, doch ohne dass zu tiefer liegenden Problemen der Umsetzung und einem ganzheitlichen Verständnis vorgedrungen wurde, „ohne dass man oft wusste, wovon man spricht.“ Es ist einleuchtend, dass vor diesem Hintergrund kaum stabile Entscheidungen getroffen und überzeugende Lösungen nach unten vermittelt werden konnten.

„Das sind dann die Umsetzungsbeispiele, wo Abteilungsleiter stundenlang über neu geordnete Besenschränke referieren. Tue ich mir sehr schwer mit. Tue ich mir sehr schwer. Die reden über GPS aus Verzweiflung. Ich glaube am besten beschreibt die Situation: Wenn man über GPS redet oder versucht, GPS zu bewerten, erfassen oder sonst was, erzeugt man Dinge, die zwar augenscheinlich zu GPS gehören, aber eben nicht wirklich.“ (Produktionsleiter)

Die Beispiele und Schilderungen illustrieren, dass im Prozess der Einführung des Standard-Produktionssystems Ungewissheit der Dreh- und Angelpunkt war, dessen Ausstrahlung wiederum das genaue Gegenteil davon hervor brachte, was man sich unter Rationalität und Ordnung durch Standardisierung vorstellt. Diese Unsicherheit konnte ausgesprochen lange nicht unter Kontrolle gebracht werden. Die „Absurditäten“ des Prozesses wurden „weiter unten“ in der Hierarchie freilich immer wieder heran gezogen, um die Verantwortung wieder von unten nach oben zu schieben und Kritik von sich weg zu halten. Doch gelöst wurde dabei natürlich nichts, was von Belang für die konkreten Probleme war. Es zeigte vielmehr auch, dass es kulturell ein Tabu gab, mit der Unsicherheit „offen“ umzugehen. Unsicherheit führte somit dazu, dass grundsätzliche Fragen auf der Strecke blieben sind, was mit Standardisierung gemeint war, wie vorgegangen werden sollte und was das Ziel war:

„Das Thema Standardisierung und was es heißt, hat man am längsten vor sich her geschoben, weil man zuerst andere Dinge klären musste oder es meinte.“

„Man wusste es selber oft vielleicht nicht genau, wie das jetzt ist mit der Standardisierung und wollte daher gar nicht so ins Detail gehen, zum anderen wollte man gemeinsam bestimmte Abläufe, Vorgaben, Prozesse erarbeiten.“

„Das Problem ist, es kommt nicht an, die Kaskade hat nicht gegriffen, weil je weiter es runter geht, jeder was am Inhalt ändert, gewollt oder ungewollt, es ändert sich was. Im Endeffekt, wenn ich meine Mitarbeiter frage, warum habt ihr es so und so gemacht, dann drucksen die rum, auch die Meister und sagen: ja, wir haben gedacht, so und so. Jeder denkt sich irgendwas so und so und tut sein Bestes, und ohne dass man es will, verändert sich die Sache im Prozess, so dass am Ende nichts mehr übrig bleibt und keiner mehr richtig weiß: Ja, was will er denn jetzt, der Vorstand? Was ist denn jetzt wahr?“ (Aussagen von mittleren Führungskräften/ Produktionsleitern)

An die Adresse des Vorstands richtete sich von den mittleren Führungskräften keine offene Kritik oder eine Bitte um Klärung. Erst die Meister brachten die Dinge zur Sprache. Auf der Meisterkonferenz 2002 wurde dort jedoch, dosiert und nur in Kombination mit „Erfolgsgeschichten“ und „Best Practices“, ausgesprochen, was sich auf Meisterebene, je länger der Prozess lief, als Gedankenmuster eingeschlichen hatte:

„Warum soll ich eigentlich aktiv werden, wenn es sich in ein paar Wochen wieder alles verändert?“ „Diejenigen, die wenig machen, sind besser dran, weil der, der was macht, muss ständig was ändern.... Man versucht Etwas auf kleiner Ebene zu machen und nachher heißt's: alles falsch. Das ist irgendwie falsch aufgesetzt worden.“ Oder „Man weiß nicht, wovon man spricht, weil der Stand schon wieder ein anderer sein könnte.“ „Man bekommt auch keine klare Aussage: ist eine Methode jetzt für meine Kostenstelle relevant oder nicht?“ „Besonders gut machen wollen, wird da bestraft, weil es dann erst keinen Wert hat.“ „Jedes mal wenn wir zusammensitzen, heißt's: ja letztes Mal war's doch noch anders.“ (Aussagen von Meistern)

Die Lösung „Abwarten“, war zweifellos eine rationale Lösung, die freilich für den Umsetzungsprozess kontraproduktiv wahrgenommen wurde. Unverkennbar war also und wurde beklagt, dass zwischen ganz oben und ganz unten die Verbindung abhanden gekommen war, so dass weder Ziele, noch faktische Ergebnisse und Probleme transparent werden konnten. Ein Diskurs in Richtung Verständigung zwischen den ausführenden Ebenen und den Akteuren der Projektorganisation und des Top-Managements kam nicht zustande.

„Was der Vorstand glaubt und was ist, ist zweierlei. Die Verbindung zu ihm, dem Prozess-treiber ist definitiv verloren gegangen.“ (Mittlere Führungskraft)

Daran änderte auch die Meisterkonferenz nichts wesentliches, denn hier kam vom Vorstand aufgrund der Klagen der Meister die Vorgabe: „Dann müsst ihr eben wieder mehr führen.“ Kommunikation und Verständigung wurde angesichts der paradoxen und verfahrenen Lage von vielen Führungskräften vermisst:

„Von unserem Vorstand kam auch viel warme Luft, aber doch keine konkrete Ansage. Dadurch wurde Druck aufgebaut. Irgendwie war das Signal Zentralisierung da, aber nicht klar. Die Gerüchteküche wurde nicht unterbunden oder korrigiert.“ (Mittlere Führungskraft)

Die Projektorganisation sollte zwar durch das „Scharnier GPS-Spezialisten“ Verbindung zur Umsetzung schaffen, doch wurden dort, wie oben ausführlich beschrieben, die Probleme eher unter der Decke gehalten bzw. durch Abschottung weg geschoben.

„Wir betrügen uns da ein bisschen selber. Da machen wir ein Office hier und da, eine Stabsstelle hier und da. Aber die sind völlig losgelöst. Das Problem ist, dass die dem Vorstand gar nicht sagen können, was unten abläuft. Das ist das Problem.“ (Mittlere Führungskraft)

Das Steuerungsinstrument Zielvereinbarungen, in die das GPS im Projektverlauf verstärkt einfluss, erhöhte zwar den Druck, doch konnte auch dadurch die im Prozess fest eingebaute Unsicherheit und Vagheit nicht umgemünzt werden, als vielmehr getarnt:

„Wir haben schon Ziele, die heißen: GPS konsequent umsetzen. Aber bitte: was heißt denn das genau? Wann haben wir es konsequent umgesetzt? Das müssen Sie detailliert beschreiben. Die Frage ist nur: wann machen Sie das? Das machen Sie dann am Wochenende. Also da braucht man auch wieder Zeit. Und das ist ein Rattenschwanz.“ (Mittlere Führungskraft)

Man kann insgesamt pointieren: Viele Führungskräfte fühlten sich stark bevormundet, was sie mit ihrem Selbstverständnis und ihrer Verantwortung für den Erfolg nicht in Einklang sehen konnten. Dass sie die bürokratische Anordnung und Verwaltung missbilligten, dafür gab es unzählige Beispiele, die das markant illustrieren:

„Der Unternehmer läuft, je weiter man runtergeht, gegen Null.“ Und: „Ich habe immer mehr Pflichten und immer weniger Rechte.“

„Das GPS-Office, dass die uns da „helfen“, die Zielvereinbarungen einzuhalten bzw. auch zu stellen, da sträuben sich mir sämtliche Nackenhaare, weil im Grunde genommen ist das mein Ziel und nicht von irgendwo und irgendwem. Dirigismus, Bevormundung – das ist vielleicht nicht so gewollt, aber es kommt sofort in der Art.“ (Aussagen von mittleren Führungskräften)

Das GPS wurde trotz Befürwortung zunehmend und von immer mehr Führungskräften als „statisch“ und Hindernis erlebt, obwohl in den Einheiten viele Aktivitäten in Gang gesetzt wurden. Standardisierung und vermeintliche Standards wurden zum Hindernis. Zu einer konzentrierten Arbeit mit und durch Standards konnte es durch eine permanente Veränderung von Rahmenbedingungen kaum kommen. Vielfach wurde von den Führungskräften angemerkt, die Situation müsse erst eskalieren, bevor sich eine Änderung abzeichnen könnte.

„Also wir haben jede Menge Fehler gemacht und mussten die ausbaden, aber das merken die Leute erst, wenn's knallt.“ (Mittlere Führungskraft)

Geknallt hat es – nahezu unmerklich, dann nämlich, als nicht mehr zu übersehen war, dass auch die Zentrale selbst keinen Überblick mehr hat und ihre Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten weit begrenzter waren, als unterstellt und prophezeit. Dies spiegelte sich im Auditverfahren selbst und in der Tatsache, dass GPS-Module, Auditfragen und Methodenhandbuch „nicht aus einem Guss“ sprich: als nicht kompatibel wahrgenommen wurden. Die Lage hat sich von diesem Moment verändert: Nun kam von Führungskräften in unterschiedlichen Ausführungen ein Kerngedanke ins Spiel: Führungskräfte müssen entscheiden, was und wie viel Veränderung ihr Bereich „verträgt“, welche Veränderung sinnvoll ist und zu wirtschaftlichem Erfolg führt. Die mittleren Führungskräfte traten in der zweiten großen Datenerhebungsphase durch Experteninterviews (Winter 2001/2002) entschiedener für eigene Lösungen, Selbst-

organisation und gegen den entstandenen Formalismus ein. Dabei hatten sie Rücken-  
deckung – von ihren Centerleitern und deren eindeutiger Positionierung.

„Unser Centerleiter hat gesagt, wir handeln zukünftig etwas anders, notfalls riskieren wir einfach die 0 Punkte, wenn es gegen unsere Führung geht, gegen unseren Erfolg geht, gegen die Motivation der Mitarbeiter.“ (Mittlere Führungskraft)

Später vom Werkleiter:

„Unser Werkleiter hat jetzt verkündet, wir sollen uns auf das Wesentliche konzentrieren.“  
(Mittlere Führungskraft)

Die ursprüngliche Auffassung und Praxis von Standardisierung hatte sich gewandelt:

„Am Anfang dachte man, man muss alles im Detail standardisieren, das haben wir alles aufgegeben.“ „Das Thema wandelt sich, da ist ein Review. Und ich nehme an, dass ich mich da auch nicht mehr verkünsteln muss über die GPS-Konformität nachzudenken, aber da war ich schon recht erfinderisch bisher.“

„Man hat gedacht durch Bevormundung könnte man uns helfen, aber das Gegenteil war der Fall. Es gibt Standards die gut sind und solche die kontraproduktiv sind.“ (Aussagen von mittleren Führungskräften)

Widerstand und erstarktes Selbstbewusstsein gehen jetzt Hand in Hand. Die Benennung von Problemen und Paradoxien kann jetzt nicht mehr ohne weiteres „von ganz oben“ oder den Akteuren der Projektorganisation „abgeschmettert“ werden, aber sie lösen sich eben auch nicht in Luft auf. Deshalb findet zunehmend die Konzentration auf die eigene Einheit, das eigene Center statt. Hier wurde jetzt verstärkt nach Organisationsformen gesucht, mit denen an konkreten Problemen angesetzt wurde.

Doch die anhaltenden Zumutungen wurden auch in 2001/2002, als es in das letzte Jahr der Umsetzung ging, noch benannt. Das Spannungsfeld in Bezug auf Methoden, die beim Audit nicht abgewählt werden konnten, obwohl sie mit den Notwendigkeiten und Gegebenheiten im Aggregatwerk nicht oder nur schwer in Beziehung zu bringen sind, wurde immer wieder ins Feld geführt. Es ließe sich anhand vieler Beispiele illustrieren. Deutlich widerständig wird dabei von vielen Führungskräften die Haltung geäußert:

„Wir haben hier auch kein Problem damit (mit weniger guten Auditergebnissen, S.H.), weil ich sage, das ist unsere Auffassung hier, wir wollen einen Schritt weiter kommen. Wie ein Außenstehender (z.B. Auditor, S.H.) diesen Schritt beurteilt, das bleibt ihm vorbehalten, interessiert mich aber nicht wirklich. Dass mein Bereich einen Schritt macht, ist mir viel wichtiger.“

„Die Kernphilosophie muss bei allen gleich sein, aber wie wir nach Rom kommen, vielleicht über Paris, das muss uns überlassen sein. In Paris kann man sicher auch viel dazu lernen.“  
(Aussagen von mittleren Führungskräften)

Hier sind zwei besonders eindrückliche Beispiele, die zeigen, dass das bürokratische und in sich inkonsistente Auditverfahren an den Realitäten vorbei ging bzw. blind war für die Kontexte, auf die es angewandt wurde. Kommunikation und Diskurs über Anpassungsschwierigkeiten wurde dadurch und dabei nicht gefördert, obwohl dies doch immer wieder so von Auditoren und dem Projektleiter betont wurde. Jeder Au-

ditor hatte seinen eigenen Stil und sein Vorgehen, wie „kulant“ er mit der Vergabe von Punkten war:

„Und der Rest, da gibt es halt immer wieder die Streitereien bei der Standardisierung, weil in der Montage ist selbstverständliches Instrument dieses Standardarbeitsblatt. Also da sind immer wieder heftige Diskussionen zwischen uns und den Auditoren. Wir wollen keine Standardarbeitsblätter. Und wir betrachten unsere bisherigen Unterlagen, sei es jetzt Prüfanweisung oder Arbeitsanweisung oder Prüfablaufpläne, die Dinge, mit denen wir vorher schon im Rahmen VDA6 optimiert haben, als unseren Standardarbeitsblätter, mit denen jeder Werker arbeitet. Und wir wollen nicht diese aufgesetzten Blätter aus der Montage, wo irgendein Prozess noch mal beschrieben wird, aber das versucht man immer wieder, uns aufs Auge zu drücken. Und da sind dann schon irgendwelche Diskrepanzen. Das ist ja auch das, was ich meine. Das passt für uns nicht und trotzdem versucht man, uns per Audit das irgendwie abzuverlangen. Und das ist für mich auch ein Punkt, der noch nicht abgeschlossen ist.“

„Ich werde jetzt dauernd geplagt mit FIFO<sup>126</sup>, aber das geht vom Ablauf bei uns nicht. Weil ich es ja nicht realisieren kann. Ich müsste die ganze Abteilung umstellen. Ich müsste eine neue Halle haben, damit ich das machen kann. Das werde ich nie haben, also werde ich mich mit FIFO immer schwer tun. Und jetzt in der Gießerei gibt es Themen wie Nacharbeit, da wird irgendwas ausgeschleust und auf die Seite gestellt, kann 14 Tage nicht abgearbeitet werden, weil man erst das Ergebnis von der Entwicklung braucht, ob das gemacht werden kann. Da sind Sie sofort aus dem FIFO raus. Und das führt dazu, dass die Leute irgendwann sagen: Ich mache zwar noch mit, weil ich es muss, aber im Grunde könnt ihr mich.“ (Aussagen von mittleren Führungskräften)

Man kann sagen: In der Tendenz wuchs die Souveränität gegenüber dem Audit, das einen deutlichen Rationalitätsverlust erlitten hat. Dennoch blieb es ein Kontrollinstrument, das man nicht einfach ignorieren konnte. Obwohl das Audit-Vorgehen immer noch von vielen kritisiert wurde, war man sich einig, dass darüber keine zuverlässigen Ergebnisse gespiegelt werden, was nicht unbedingt befriedigte im Hinblick auf den beträchtlichen Aufwand, den es forderte, aber es beruhigte. Mit anderen Worten, die frühesten Befürchtungen waren gedämpft, aber nicht ausgeräumt. Der Druck blieb bestehen.

„Die können ja nicht alle Leute rausschmeißen, wenn es nicht klappt.“ (Mittlere Führungskraft)

Dreh- und Angelpunkt waren im späteren Stadium des Projekts also zum einen das Ringen um „Autonomiespielräume“, die man sich „herausgenommen“ bzw. eingeklagt hat. Gleichzeitig wurde trotzdem oft eine Art Absicherung betrieben, weil man sich der Autonomiegewährung doch nicht sicher sein konnte. Explizit genannt wurde an vielen Stellen eine Doppelstrategie: Man hat versucht, den Vorgaben zu entsprechen, obwohl man sie „aufgefropft“ fand, und „irgendwie auditkonform zu sein, auch wenn die Mitarbeiter nicht immer alles verstehen“ und man sich „überwacht“ fühlte, gleichzeitig aber wurde versucht, Themen selektiv auf eigene Weise den Mit-

126

Heißt: First In First Out: eine Methode im Zuge von Fließfertigung, ist im GPS angesiedelt innerhalb des Subsystems Just-in-Time.



arbeiten zu vermitteln bzw. es mit ihnen anhand von konkreten Problemen zu erarbeiten.

„Am Anfang haben wir Besprechungsrunden gefahren und Reden geschwungen und Blätter ausgefüllt und Bewertungen abgegeben. Und irgendwann habe ich gemerkt, so kommen wir nicht weiter. Dann sind wir runter gegangen in die einzelnen Kostenstellen und haben es angeschaut, probiert. Und da haben sie es verstanden oder zumindest sind wir weitergekommen.“

„Wir sind dabei, das so zu machen, dass wir es handhaben können. Wir selektieren.“ (Mittlere Führungskräfte)

Dabei kommt es insgesamt zu einer deutlichen Entwicklung: Es werden „ausgezeichnete“ Mitarbeiter zur Unterstützung der Meister auf einzelne Themen „angesetzt“, Spezialisierung wird vorangetrieben mit der Folge, dass zwar nicht alle Mitarbeiter eingebunden werden können und deshalb das Verständnis für die Methoden in den Gruppen nicht entstehen kann, aber „gute Ideen in den Prozess fließen“.

„Ein Problem besteht aber: Die (GPS-Unterstützer der Center, S.H.) machen es einfach zu intensiv und binden andere doch wenig ein, haben viele Ideen und versuchen die anzubringen. Das ist wie in der Schule: die melden sich und sind sehr gut, aber das heißt lange noch nicht, dass die anderen das verstehen und dass die Akzeptanz für diese Ideen gesichert ist.“ (Prozessberater der Führungskräfte)

Das System „kann nicht allen rüber gebracht werden“, in der Tendenz vor allem nicht den älteren und ausländischen Mitarbeitern, die „oft geistig überfordert sind“ und den Sinn und Zweck, die Sprache nicht verstehen würden.

„Erschwerte Bedingungen - Teilweise. Ich habe sehr gute Kostenstellen, wo viel läuft und wo man auch, würde ich mal sagen, Best Practice sind, da können wir uns also ohne weiteres mit den Centern vergleichen, die, da hätte ich keine Scheu; ich habe aber auch Bereiche, die jetzt da, der Schmelz wird im Guss ... Oder die Gießerei. Die Gießerei, die ist zum Teil noch mit recht alten Maschinen zugange. Da sind teilweise auch noch viele Mitarbeiter da, die schon 20, 30 Jahre hier sind, da ist es schon sehr schwer. Jetzt die neuere gießende Abteilung, wo wir nagelneue Maschinen aufgestellt haben, die tun sich da schon ein bisschen leichter, weil da sind in der Regel auch die Mitarbeiter jünger. Und mit Jüngeren kann man das eigentlich besser aufziehen. Wenn Sie eine junge Mannschaft haben, die in Rezei arbeiten und die einem gewiss hinterher laufen und wollen - das ist was ganz anderes, da kriegen Sie einen Geist rein, da laufen Workshops, während die Workshops in den Bereichen, wo Sie sehr viele ausländische Mitarbeiter haben, da ist ein Workshop eine Qual, da läuft nix, da sind Sie der Alleinunterhalter. Kommt irgendwie nichts.“ (Mittlere Führungskraft)

So sehr dies die Realitäten wiedergibt, so wird dabei doch ein weiterer Teil ausgeblendet: Auch viele Meister beschrieben dieselben Probleme, wie man sie älteren und ausländischen Mitarbeitern zurechnete: Viele äußerten in informellen Gesprächen offen, dass sie mit dem System nicht klar kamen, den Sinn mancher Methode nicht verstanden und sich im Adaptionsprozess mit viel Unsicherheit allein gelassen fühlten. Die Meister mussten letztlich umsetzen und Entscheidungen treffen, wie was gemacht wird. Dazu fühlten sie sich jedoch nur unzureichend in der Lage.

Interessant wird es also im Detail und bei genauerem Blick im zunehmendem Verlauf des Projekts: Trotz vehementer Kritik, und dies ist bemerkenswert, wurde das GPS

„an sich“ nicht abgelehnt. Generell sind die mittleren Führungskräfte von der Idee des MPS überzeugt – nach wie vor und forciert – offene Opposition fand man auch später nicht. Alle hielten es für wichtig, den Prozess weiterhin voranzutreiben, auch und gerade diejenigen, die Probleme ansprachen. Daran wird klar: ES ging um Legitimation, die gesichert werden musste. Die Einschätzungen, in welcher Phase sich der Prozess im dritten Jahr befand, waren recht unterschiedlich:

„Nach wie vor Findungsphase“, „Selbstbewertungsphase“, „Umsetzungsphase nach der massiven Unsicherheitsphase“, „aus der optischen Phase heraus, nicht mehr nur auf Außenwirkung bedacht“, was wiederum die anderen bezweifeln und meinen, „viel mehr als Veränderungen in der Optik seien“ noch nicht erkennbar, von anderen wird gesagt „als nächstes sind die Prozesse dran – und als übernächstes vor und nachgelagerte Prozesse.“ (Feldtagebuch Mai 2002).

Es wurde durchgehend die „Sowohl-als-auch“-Argumentation vertreten, d.h. es wurden Erfolge, Weiterentwicklungen genannt, aber in allen Fällen auch Aspekte, die immer noch als starkes Hemmnis erlebt wurden. Das Entscheidende war, die subjektive Gewichtung dieses Sowohl-als-auch war unterschiedlich. Einige gaben zwar zu, sie wären zwar am liebsten ausgestiegen, doch hieß dies nicht, dass ihre Überzeugung für das System ganz infrage gestellt war, vielmehr wollten diese Führungskräfte „am liebsten noch mal von vorne anfangen, aber mit dem Wissen von heute.“ Durch diese Haltung wurde Legitimation akquiriert.

Obwohl so viel Kritik geäußert wurde und ein wirtschaftlicher Nutzen definitiv nicht objektiv nachgewiesen werden konnte, wurden „Vorteile“ benannt, die auf's erste unerwartet waren: Genannt wurde oft ein Gewinn an Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit durch bisherige Standardisierungsprozesse, optische Verbesserungen, ein Mehrwert bezüglich abteilungsinternen und center- bzw. werksübergreifenden Austausch. Das GPS wurde sogar als Beschleuniger für bereits laufende Prozesse betrachtet, für eine Strukturierung und zunehmende Stringenz der Prozess - genau das wurde allerdings von anderen deutlich in Frage gestellt. Die Akzeptanz des Themas sei gewachsen, das GPS sei im Bewusstsein der Meister. In der Mannschaft sei das Thema bekannt, nicht immer im Detail, aber das GPS habe dennoch einen hohen Durchdringungsgrad – so wurde letzteres von einzelnen sogar 2002 bewertet.

Diese Benennung von Erfolgen überrascht auf den zweiten Blick schon weniger, denn die mittleren Führungskräfte sind zum einen, das ist entscheidend, Umsetzungsverantwortliche. Misserfolg auf ganzer Linie wäre auch ihr eigener, persönlicher und genau dies lässt Vermutungen im Hinblick auf die Unternehmenskultur zu. Der Prozess sei vorangetrieben worden trotz Hindernissen, man habe Anpassungen entwickelt. Die Befürchtungen der Folgen, die ein Scheitern des Prozesses haben konnte, waren zugleich Antrieb, trotz Hindernissen „dran zu bleiben“. Immer wieder wurde die bekannte „letzte Sau, die durch's Dorf getrieben wird“ genannt. Das GPS durfte nicht scheitern, der Umgang damit musste sich vielmehr aus Sicht vieler Führungskräfte ändern. Als Erfolg jedenfalls wurde vor allem gewertet, dass man der „Überorganisation“ etwas entgegen gesetzt hatte. Zum anderen lässt sich sagen, dass durch

vergleichsweise einfache Methoden, bspw. wie sie unter „visuelles Management“ gefasst waren, mit denen man sich dennoch lange beschäftigt hat, sicher eine Verbesserung erzielt wurde. Doch hätte es dazu nicht das GPS gebraucht. Die Probleme, die bei komplexeren Methoden und deren Adaption auf die Verhältnisse vor Ort auftraten, wurden dadurch auch gemildert.

Beides war also vorhanden: Ein Gewinn an Souveränität und Selbstbewusstsein, damit einhergehend Kritik und die Äußerung von Befürchtungen. Das Thema Standardisierung und was es heißt, war zwar in 2002, dem letzten Jahr des Projekts immer noch nicht geklärt, vieles, hieß es, sei auch in den Schulungen offen gelassen worden. Eine Revision wurde zwar von den einen eingefordert, doch die anderen waren für eine Beibehaltung der ursprünglichen Form. Sie hatten Sorge und bezweifelten, dies ihren Mitarbeitern und sich selbst noch zumuten zu können.

„Dann kann man vorsichtig einzelne Elemente forcieren und sagen: Das KVP ist uns aber besonders wichtig, da wollen wir jetzt speziell noch drauf eingehen. Aber das muss vorsichtig rüberkommen, es darf nicht den Eindruck erwecken, jetzt sind wir mit GPS fertig, jetzt orgeln wir es wieder um und dann machen wir schon wieder übermorgen was, noch ganz was anderes.“ (Mittlere Führungskraft)

Es gab viel mehr als nur einen strittigen Punkt, sondern eine ganze Reihe, die Uneinigkeit schuf und abbildete. Diese polaren Einschätzungen zogen sich über etliche Kriterien, wie die Vorgehensweise im Prozess, Audit, mKVP/ eKVP, Bewertung der Funktion und Wirkung externer Berater, Verständnis von Gruppenarbeit und ihre Relation zu KVP, Einschätzung, welche Richtung der Prozess nimmt, nehmen soll und wo er qualitativ steht. Insbesondere zum Thema KVP-Offensive und Gruppenarbeit schieden sich die Geister erheblich. Während die einen die quantitative Verstärkung von KVP-Workshops „von oben“ sinnvoll fanden, „um zukünftig überhaupt noch produzieren zu dürfen“, widerstand dies der Mehrzahl der Führungskräfte, weil es mit Verordnung einhergeht und sie sich in ihren Rechten bezüglich Gesamtsteuerung beschnitten fühlten. Zudem kam ins Spiel, dass etliche erkannten, dass durch den Versuch, über das GPS ausschließlich Kostenreduzierungen herbei zu führen, das ursprüngliche Übereinkommen gebrochen und dadurch Vertrauen verspielt werden würde:

„Am Anfang ist man angetreten und hat gesagt, es muss ein ausgewogenes Verhältnis sein zwischen Geben und Nehmen. Nun gibt der Betriebsrat dem Mitarbeiter was, mehr verdienen, mehr Bildung, Schulung. Unser Betrieb will aber dann auch was haben, indem er durch Rationalisierungen eben Arbeitskräfte nicht freisetzt in dem Zusammenhang, dass man die jetzt ihrem Arbeitsplatz beraubt, sondern dass man sie einfach verschiebt und die Bereiche schlagkräftiger macht. Das war so abgesprochen. Dann muss man halt jetzt aufpassen, dass die Krallen nicht zu weit rauskommen, sonst sagt natürlich auch der Betriebsrat: Ihr habt uns ja immer verarscht.“ (Mittlere Führungskraft)

Zusammenfassend kann man sagen, dass im Vergleich zur ersten Erhebungsrunde die Grundorientierungen bzw. -haltungen der Befragten weitgehend stabil geblieben sind, das heißt, wer in 2000 „zu viel Bürokratie“ oder „hohe Reglementierung“ festgestellt und dies kritisiert hat, wer für Selbstorganisation plädiert hat oder für „einfach ma-

chen und weniger kritisieren“, wem es eher unwichtig schien, ob GPS so heißt oder Prozessgestaltung, der hatte anderthalb bis zwei Jahre später seine Grundsicht nicht geändert. Es gab diejenigen, die Ende 2001 primär die Chancen des Systems betonten, diejenigen, die sich „verhalten“ äußerten, diejenigen, die, obwohl sie an die Chancen des Produktionssystems „glaubten“, sehr betont auf die wahrgenommenen „konkreten“ Barrieren hinwiesen bzw. ihre früheren Hinweise auf mögliche Folgen potenzieller Schwächen nun für eingetretene Realität hielten, mit Eskalation und „Kippen“ rechneten und daher auf Kurskorrekturen hofften, diejenigen, die besonders herausstellten, eigene Wege entwickelt zu haben bzw. selbstbewusster argumentierten in die Richtung:

„Wir müssen entscheiden, was richtig ist.“

Diejenigen, die in 2000 massiv auf Barrieren hingewiesen hatten, fühlten sich in 2001/2002 mehr und mehr in ihren Befürchtungen bestätigt, etwa „dass das System durch die bürokratische Vorgehensweise mehr schlecht macht als gut“, „dass wir falsch aufgesetzt haben“, „Entscheidendes nicht nach oben offen gesagt werden durfte“ oder dass durch den GPS-Prozess bisherige Entwicklungen jäh abgedrosselt wurden – genannt wurde hier der mitarbeitergetragene KVP, der unter der „quantitativen KVP-Offensive“ leide. Diese Führungskräfte sahen sich selbst, wenn man bspw. Korrelationen zum wirtschaftlichen Erfolg und der Führungsdichte oder Karriereaussichten herstellte, zum Teil als überaus erfolgreiche Führungskräfte. Kritiker waren demnach häufig solche, die sich selbst als sehr erfolgreich sehen bzw. ihren Erfolg herausstellen. Das Plädoyer lautete: Unser Erfolg muss zählen, nicht der Weg dorthin. Sie waren nicht unkritischer geworden, aber entspannter, weil sich die „Standardisierungsthematik“ durch die Rückendeckung der Centerleiter entspannt hatte. Die Gruppe, die Ende 2000 starke Zweifel und Kritik an der Umsetzungsart geäußert hatte, bemängelte immer noch dieselben Punkte, aber die Befragten konnten auf Veränderungen im Prozess zurückblicken, die eher ihren Interessen entsprachen, eben weniger Fremdbestimmung bzw. „Überorganisation.“

„Wir sind aufgefordert, nicht müde zu werden, darauf hinzuweisen, dass manches nicht hilfreich ist.“ (Mittlere Führungskraft)

#### **6.4.5. Betriebsrat und Co-Manager: zwischen Aufbruchsstimmung, Fixierung, Desillusionierung und Zwang zur Neuausrichtung**

Der Betriebsrat war als Mitglied des Kernteams ein zentraler Akteur, der den Prozess überdurchschnittlich interessiert beobachtete und sich im innerbetrieblichen Diskurs engagiert zu Wort meldete. Er wollte gestaltend Einfluss nehmen. Im Werk für das Thema Arbeitspolitik verantwortlich, hatte er „das GPS an den Hacken“ und war Ansprechpartner für Kollegen und Mitarbeiter, was ihn anfänglich „sehr freut.“ Der Betriebsratsvorsitzende des Werkes bat ihn in der Vorbereitungsphase des GPS, sich um das Thema zu kümmern. Von der Kommission für Arbeitsplatzgestaltung, einem Ausschuss innerhalb des Gesamtbetriebsrats, wurde er schließlich ausgewählt, die „Urfassung“ des GPS zusammen mit Firmenvertretern und Vertretern der Kommissi-

on in einer zehnköpfigen Arbeitsgruppe für den Pkw-Bereich auszugestalten. Der erste Rohentwurf des GPS kam als amerikanisches „Operating Model“ auf den Verhandlungstisch. Seine Hauptaufgabe bestand in der Arbeitsgruppe darin, Formulierungen bei der ersten Übersetzung auf die „bundesdeutsche Wirklichkeit“ so mit auszurichten, dass „wir uns als Werk“ wieder finden. Der „Geist“ dieser Verhandlungen steckte für ihn im GPS, deshalb war er sicher, dass das GPS Chancen biete, die er sich bereits im Zuge der Implementierung von Gruppenarbeit in den 90-er Jahren erhofft hatte. In seinen Worten ist die Chance:

„Ein sauber betoniertes Fundament, eine Arbeitsorganisation, wo ich problemloser Prozesse draufpacken kann.“ Dieses Fundament ist vor der GPS-Entwicklung nicht „sauber betonierte“, am wenigsten in den Montagebereichen, etwas besser in den Fertigungsbereichen. Seiner Meinung nach fehle die Ernsthaftigkeit und der Willen, auch bei den Leuten in seinen Gremien, wo er im Kern sehr konservative Strukturen unterstellt, und bei den Mitarbeitern, die, wie viele Vorgesetzten, keine Lust auf Diskussion hätten. Es gäbe einfach Leute, denen man keine größere Freude machen kann, als zu sagen: Du bist freigesprochen von jeder Form von Verantwortung, Eigeninitiative oder sonst was. Gruppenarbeit sei reduziert worden auf: man kann mehr verdienen und weil das so war, hätte man als Betriebsrat mit enttäuschten Erwartungen zu tun, auch unter Betriebsratskollegen. Die wollten das Thema oft auch nicht und wenn es der Meister auch nicht wolle, dann passe das eben oft ganz gut zusammen, obwohl es so nicht gedacht sei.“ (Feldtagebuch 2.3.2000)

Er war im Werk bekannt dafür, in Meetings und Kernteam-Besprechungen exzellent vorbereitet zu sein und nicht nur das GPS mit am besten zu kennen, sondern die Hintergründe und darüber hinaus die zahlreichen Versuche in der Vergangenheit, Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Großserienfertigung zu erhöhen. Dadurch unterschied er sich vom Gros der Mitglieder des Kernteams und der Betriebsräte – in beiden Kreisen nahm er eine Sonderrolle ein, weil er Arbeitspolitik „expertenmäßig betreibt“ und im Thema GPS von Beginn an als Akteur dabei war. Gerade auch weil dieser Hintergrund so war, war er mit zunehmendem Projektverlauf und insbesondere gegen Ende des Projekts und in den folgenden Jahren danach „ernüchtert, desillusioniert und enttäuscht.“

Die Mitarbeit am GPS und das GPS als Resultat sah er ursprünglich als Chance, im Fahrwasser des „gewaltigen Umsetzungsdrucks des GPS“ einzulösen, was ursprünglich beim eingeschlagenen Weg zu Beginn der 1990er Jahre angestrebt war: eine win-win-Situation. Gruppenarbeit war, wie bereits oben beschrieben, im Vorfeld der GPS-Implementierung „im freien Fall“, sie war auch in seinem Werk erlahmt, das mit als am weitesten fortgeschritten galt. In den einzelnen Centern und Bereichen waren „ausfransende Entwicklungen“ sichtbar geworden, denen er mit dem GPS entgegen wirken wollte. Der Druck war ihm beim Subsystem Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit „durchaus recht“, sein Ziel und Interesse am Anfang,

„den zum Teil eingnickten Umsetzungsprozess wieder anzuregen und einige Fehlentwicklungen gemäß der Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit zu beheben.“ (Betriebsrat)

Er kannte die erfolglosen Versuche unter den Schlagworten CIM und „mannlose Fabrik“, Belegschaften reduzieren und durch Technik ersetzen zu wollen und sieht sich

als „Co-Manager“, der schon zu Beginn der 90er-Jahre die Einführung von Gruppenarbeit – „dem Schlüsselthema und Fundament für alle Veränderungen“ – aktiv begleitet hatte und die erste große KVP-Welle „sanft einschlafen“ sah. Zu Beginn warb er für das GPS, obwohl er auch darauf hinwies, dass man dem System ansehe, dass es unter hohem zeitlichem Druck entstanden sei und zudem seine amerikanische Herkunft nicht verbergen könne. Der „Gefahr“ der „Entwertung und Aufweichung“ bestehender Regelungen und Vereinbarungen war aus seiner anfänglichen offiziellen Bewertung dadurch „definitiv ausgeschlossen“, dass im GPS ausdrücklich und verbindlich auf die arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen verwiesen wurde, so dass Leistungsstandards mit den Gruppen nur gemäß REZEI (Reorganisation der Zeitwirtschaft) und NLEB (Neue Leistungs- und Entlohnungsbedingungen) zu vereinbaren waren. So schrieb er als Signal über das innerbetriebliche Presseorgan der Mitbestimmung an das Top Management adressiert, obwohl er ist sich früh darüber klar war, dass Entwertung und Aufweichung reale Risiken waren, die die Folge nach sich ziehen konnten, dass sich der „normierende Ansatz“ durchsetzen würde. Deshalb war für ihn eine zentrale Frage, wie qualifiziert die Betriebsräte auf den Prozess Einfluss nehmen und wie sie sich dafür qualifizieren würden. Diese müssten sich aus seiner Sicht vor allem schon in den Planungsphasen von neuen Anlagen und Anläufen einmischen, doch innerhalb der Gruppe der Betriebsräte stand man dem Thema ambivalent gegenüber.

Er war auch überzeugt von der Konsequenz und Stringenz, mit der das GPS umgesetzt werden sollte – dies war für ihn das eigentlich Neue. Bei aller Befürwortung und Motivation benannte er früh die Schwächen des GPS aus Mitbestimmungssicht: Obwohl es dem Gesamtbetriebsrat in den Gesprächen ab Sommer 1999 darum ging, im GPS die „Wirklichkeit der PKW-Werke abzubilden“, gelang es in den Gesprächen mit der Geschäftsführung nicht, eine Mindesttaktlänge bei Montageumfängen festzuschreiben. Ebenso gelang nicht, eine verbindliche Mindestgröße an Takt entkoppelten und indirekten Aufgaben fest zu legen. Beide Forderungen gingen über bestehende Vereinbarungen hinaus, waren aus seiner Sicht aber noch eine wesentliche Hürde, die im Laufe des GPS-Prozesses überwunden werden sollte. Die Gefahr war klar ausgesprochen, dass vor allem in den Montagebereichen durch noch kurzzyklischere Arbeitsinhalte und das Hinausdrängen von indirekten Aufgaben die körperlichen Belastungen zunehmen und die inhaltlichen Anforderungen an den Arbeitsplätzen abnehmen würden. Dann, so war die Befürchtung, würde es noch schwieriger, Mitarbeiter mit Einsatzeinschränkungen in der Produktion und Montage zu beschäftigen, zudem kämen Arbeitswerte unter Druck, weil die Anforderungen an Arbeit zurückgingen. Der Personalvorstand wurde deshalb von ihm aufgefordert, dazu eine Garantieerklärung abzugeben, was nicht eintrat.

Bereits in seinem ersten Beitrag zum Thema GPS im monatlich erscheinenden Presseorgan des Betriebsrats spricht er Klartext:

„Sollte auch nur in Ansätzen sichtbar werden, dass sich hier Arbeitspolitik an den gültigen Strukturen vorbei entwickelt, wird dies nur ein einziges Mal durchgehen... Allerdings wird

der Gesamtbetriebsrat aber auch den Mut haben, aus dem Thema auszusteigen, wenn zu den wichtigen Fragen keine zufrieden stellende Regelung gefunden werden kann.“ (Betriebsrat)

Seine „Hauptzielrichtung“ „in diesem ständigen Kampf hier“ war, dass dieser „Geistinhalt“ des GPS, so wie er am Anfang in der Arbeitsgruppe zwischen Vertretern des Unternehmen und der Kommission für Arbeitsplatzgestaltung des Gesamtbetriebsrats entwickelt wurde, erhalten bleibt und in der Übersetzung nicht „plötzlich einen ganz anderen Drive“ bekommt. Doch das war schneller der Fall, als gedacht. Im Sommer 2000, als das Thema KVP zusätzlich zum GPS auf die Agenda und in den Verantwortungsbereich der Projektleitung rückte, mahnte er an, dass das GPS auf das Subsystem KVP verengt würde und die Werkleitung glaube, mit KVP ein „Licht aus dem Dunkel zu erbringender Einsparungen in der Hand zu halten“. Ein Jahr später sah er das GPS auf dem besten Weg, ein „Deckmantel für ein Kaizenbüro zu werden“ nachdem die Bemühungen verstärkt wurden, ein GPS-Office und damit eine „Bypassorganisation“ zu etablieren, von der die Führungskräfte zugleich latenten Druck und Unterstützung bekamen.

„Die zweigleisige Betonung von KVP, durch das GPS selbst und im Rahmen der von externen Beratern erstellten Potenziallandkarte, sieht der Betriebsrat auch als Bestätigung aller Kritiker des GPS, nicht zuletzt in den eigenen Reihen, die im GPS ausschließlich ein Instrument zur verschärften Rationalisierung und den Weg zurück in die alte arbeitsteilige Produktion sehen. Erfolgreiche Verbesserungen liefen viele, sagt er, ohne dass sie KVP heißen müssten. Unter welchem Namen die Ratio zustande komme, sei nicht entscheidend. Und KVP wäre schon mehr als einmal versandet, ohne dass dies für das Unternehmen tragisch gewesen wäre, denn die Fertigung sei überaus profitabel und so sei es nur schwierig, zu vermitteln, weshalb bei guten Optimierungsergebnissen auch noch ein hochhoffizieller KVP nötig sein soll. Mit der Forcierung des so genannten eKVP, dem expertengestützten Verbesserungsprozess, würde vor allem Misstrauen aufgebaut und signalisiert, dass die Kostenstellen nicht genug Ratio bringen und dass das Thema Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit eine untergeordnete, keine gleichberechtigte Rolle spielt. Genau das, die ganzheitliche Umsetzung, fordert er ein, weil nur auf dem Fundament einer stabilen Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit das ganze System stabil sein könne.“ (Feldtagebuch 19.8.2000)

Er sprach in diesem Zusammenhang auch aus, was im Unternehmen als Meinung kursierte, nämlich dass der amerikanische Teil des Unternehmens weit weniger erwirtschaftete, als der deutsche und dieser „umso prächtiger verdienen muss, damit Investitionen in marode amerikanische Fabriken und Absatzprobleme der amerikanischen Marken in der Gesamtbilanz keine hässlichen Flecken hinterlassen.“

Ein zentrales Problem im GPS-Prozess sah er darin, dass „das GPS ein Klotz ist“, in den man sich einlesen und einarbeiten müsse. Er machte das auch am Wochenende. Ein Diskurs über das GPS im Zuge der Umsetzung hätte aus seiner Sicht vorausgesetzt, „dass man die Ausgangsfassung überhaupt gelesen hat“, was aus seiner Beobachtung bei den wenigsten Mitwirkenden der Fall war, „geschweige denn die Tonnen von Papierbergen nach Beginn.“ Diese Kritik zielte nicht nur auf das Management, sondern auch auf die Betriebsräte.

„Wenn ein Centerleiter das Thema sehr stark verdichtet und das dann so Holterdipolter durchballert, dann geht eine Botschaft, eine unterschwellige Botschaft mit raus. So. Beim

Abteilungsleiter, Teamleiter, da geht es dann so weiter, auf einen Tag angelegt, was dann auf einen halben verkürzt wird. Da wird es dann schon heikler, weil die müssen das dann an die Meister in einer Zweitagesgeschichte kommunizieren ... Weil es immer schwieriger wird, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Mitarbeitersituation zu versöhnen, bin ich darauf angewiesen, dass dieses GPS qualifiziert in die Bereiche reinkommt.“ (Betriebsrat)

Die geplanten Zeiten für die Schulungseinheiten waren teilweise „überaus deutlich verkürzt“ worden, woraus aus seiner Sicht zwangsläufig „Verluste“ entstehen mussten. Die Grundlagen, wurden eher komprimiert und für viele Umsetzungsverantwortliche mit erheblicher zeitlicher Verzögerung an den Mann gebracht. Auf diese Weise resultierten auch Auditfragen, die sich aus seiner Sicht nicht an der Systembeschreibung orientierten und die nicht entsprechend der Betriebsvereinbarungen formuliert waren. Diese „Feinheiten“, das ist besonders erwähnenswert, wurden vor allem auch nicht im Kernteam mit Begeisterung gehört, denn aus diesen Unstimmigkeiten resultierte vor allem viel Nacharbeit, Diskussions- und Abstimmungsbedarf. Deshalb stand er in dieser Hinsicht als kritischer und informierter Akteur eher auf einsamem Posten, sowohl im Kernteam als auch unter seinen Kollegen.

Im Unterschied zu den anderen Werken war die Diskussion zum GPS zwischen Betriebsratsgremium und Management im untersuchten Werk, für das er zuständig ist, deutlich weniger intensiv. Wenig Resonanz auf seine Beiträge und Fragen sorgten dafür, dass er schon vor dem GPS „sein Ding macht.“ Dieser Situation schrieb er auch zu, dass es im Werk eine „Lücke“ aufgrund mangelnder Vorbereitung auf das GPS gab. Während andere Werke schon frühzeitig in die „politische Meinungsbildung“ eingestiegen waren, begann man hier erst damit, als „das GPS in der Tür stand. Peng fallera.“ Die erste größere Information zum GPS seitens des dezentralen Projektleiters an die Betriebsräte fand erst zwei Monate nach dem Startschuss statt. Die Frustration über das schwache Interesse am GPS unter den Betriebsräten und den Mitarbeitern war ihm schon zu Beginn des Projekts deutlich anzumerken:

„Also wenn ich das Gefühl habe, ein Thema ist sehr wichtig, das könnte auch bedrohlich für mich werden, dann frage ich bei denen, die da dran rum machen nach: Hey, was geht denn da? Aber egal, was ich mache, es kommt keine Reaktion ... “ (Betriebsrat)

Doch in seiner Eigenschaft als Betriebsrat hatte er die Möglichkeit, auf Stimmungen, Schräglagen und Hintergründe öffentlichkeitswirksam hinzuweisen, zum Beispiel auf die Unsicherheit, Verwirrung und Orientierungslosigkeit unter den Führungskräften, den Spezialisten und nicht zuletzt auch den Akteuren der Projektorganisation. Im Spätsommer 2000 pointierte er in einem seiner Berichte, was er im Gespräch deutlich markanter ausdrückte:

„Von den vielen, die Umsetzungsverantwortung haben, wird das GPS immer noch sehr diffus erlebt.“ (Betriebsrat)

Schon zu Beginn nannte er das „Grundproblem“, dass man mit dem GPS auf „inadäquate Fundamente neue Prozesse drauf haut.“ Damit meinte er, dass die Selbstregulierung der Gruppen bei weitem nicht überall so funktionierte, wie es idealiter gewollt war.



Gegen Ende des Projekts ist das GPS aus seiner Sicht zum „Kampfbegriff für alles geworden“. Wer etwas durchsetzen wolle, sage: „Das GPS will das so.“ Bereits zu Beginn des Prozesses, als das GPS aus seiner Sicht zu „mutieren“ begann, war bereits nicht eindeutig, welche Bedeutung welche Methoden hatten, doch mit zunehmendem Verlauf wurde dieses „So-oder-auch anders“, also Kontingenz und die Bestrebungen der Projektleitung, sie unter ihre Kontrolle zu bringen „fühlbar“ größer.

2003 kritisierte der Gesamtbetriebsrat in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat des Werkes, dass das GPS-Audit im Rahmen des Integrierten Managementsystems mit anderen Audits kombiniert werden sollte. Damit würden die Aspekte der Arbeitspolitik noch mehr in den Hintergrund treten, mahnte er an. Durch einen Mix von unerwarteten und erwarteten Folgen, entstand so eine Situation, die den Betriebsrat in eine paradoxe Rolle drängte, in der er sein Handeln zunehmend als sinnlos empfand: Unfreiwillig wird er im Kernteam und auf sonstigen Veranstaltungen zum „Seismographen“ oder „Stinkstiefel“, der anzeige, „wie weit man noch gehen kann“ und anhand dessen Kritik „man“, das hieß für ihn „die Projektleitung, die Firma, das Management, die Arbeitspolitik“ „Progressivität und Aufgeschlossenheit“ demonstrieren konnte, ohne aber faktisch aktiv Möglichkeiten dafür zu schaffen. Damit wurde das Thema GPS aufgewertet, obwohl man „den GPS-Tanker nur mit enormem Aufwand ein bisschen bewegen“ könne, der Betriebsrat im Grunde vereinnahmt, um gegen seine eigenen Ziele zu arbeiten. „Vom Co-Management zur Idiotenpolitik“ war der Begriff, den er für diese Lage „viel Invest, wenig Wirkung“ treffend hielt, bei der es aus seiner Sicht nicht mehr um arbeitspolitische Gestaltung ging, sondern darum, „die Fabrik aufrecht zu erhalten.“ Der Co-Management orientierte Betriebsrat war in seiner Selbstwahrnehmung nur noch dazu da, diese Prozesse zu kommentieren und „den Persilschein“ zu geben. Anders gesagt: er fühlte sich zunehmend für eine Politik vereinnahmt, die sich nicht mit seinen Interessen deckte und sich auch nicht ernsthaft, wie er überzeugt war, damit auseinandersetzen wollte. Insofern saß er „in der Falle“, in der er sich versuchte zu beruhigen, wo ihm aber zunehmend klar wurde, dass er mit dem Management auf lokaler Ebene nichts mehr regeln konnte, weil es keinen Spielraum mehr für „Co-Management“ gab, wie er sich das vorstellte. Eine gestaltende Funktion konnte man sich aus seiner Sicht allenfalls noch einreden. Arbeitspolitiker waren in dieser Perspektive zu „Maklern des Bestehenden“ geworden. Kritikern mit Gestaltungsanspruch, wie er sich verstand, wuchs dabei die „Idiotenrolle“ zu. Die Absicht wuchs daher auch, die Probleme auf eine politische Bühne zu heben. Er kam zu der Erwägung, die GPS-Konferenz 2002 dafür zu nutzen, „einen Meteorit einschlagen zu lassen“, sprich „die Erfolgsstories dort zu durchkreuzen“ „mit einer Herausarbeitung der Probleme“. Dies fand jedoch nicht statt.

Rückblickend sah er den „Geist des GPS“ verändert, nämlich vorwiegend als Festschreibung und „Zementierung“ des Bestehenden, nicht als neues Commitment, das für weitere realistische Verhandlungen offen war, sondern als anstrengendes „politisches Geharke“, bei dem keine wirklich gemeinsame Sicht der Dinge entwickelt

wurde. Kurz gesagt, das GPS war so betrachtet weniger innovativ als ein abstraktes Produkt von gegenseitiger Absicherungspolitik.

Der Mix aus Einverständnis zum GPS durch die Führungskräfte der Linie und die Betriebsräte, als auch deren Überforderung durch die im GPS schlummernde Komplexität sowie die Widerstände und Widersprüche, die daraus resultierten, begünstigten die Möglichkeiten von Schritten in Richtung expertengetriebener Rationalisierung, die maßgeblich durch die Unterstützung externer Beratungsunternehmen vorangetrieben wurde. Beteiligung konnte in dieser Gesamtlage nicht erweitert werden, sondern minimierte sich. „Alte Führungsmuster“ wurden aus Sicht des Betriebsrats reetabliert und gestärkt, „sickerten langsam wieder herein“, während manche Bereiche wieder begonnen hatten, selbst Rotationspläne zu entwickeln, was dann via Audit als „Trash“ bewertet wurde. Auf der Verhandlungsebene blieb „in der Schwebe“, was Beteiligung konkret bedeutet. Auch wenn es dem Gesamtbetriebsrat gelang, den „Rahmen des GPS“, die 92 Methoden“, während des Projekts und über das offizielle Projektende hinaus formal zu erhalten, vollzog sich doch faktisch eine schleichende und dabei deutliche Abkehr davon, eine Veränderung in eine Richtung, die der Betriebsrat als „Scheitern von Gruppenarbeit in der Montage“ bezeichnete. Arbeitsorganisation, wie er sie in den 90-er Jahren mit gestaltete, war für ihn am Ende des Projekts kurz gefasst: „im Eimer“. Die Erwartung des Gesamtbetriebsrats und des Betriebsrats des Werks, mit dem GPS eine neue positive Umsetzungsdynamik auszulösen, hatte sich nicht erfüllt. Vielmehr wurde eine gegenseitige Paralyse von Management und Mitbestimmung von ihm als Destillat beschrieben.

„In den Gesprächen mit dem Betriebsrat (wie auch mit den Arbeitspolitikern und manchen Führungskräften) wird deutlich, dass die weitere politische Aushandlung nötig wäre, um die „schleichenden Prozesse“ auf den Tisch zu bringen und die Fragen aufzuwerfen: Wollen wir das? Hält man an dem eingeschlagenen Weg fest? War das von vornherein Bluff? Die zentrale Frage ist aber: Warum wird nicht schon längst verhandelt und warum drängt sich der Eindruck auf, dass man umeinander herumschleicht? Die Antwort ist so einfach wie im Detail ein verwobenes Zusammenwirken von Faktoren: Es war kein Konflikt vor- und mitgedacht, zunächst waren alle daran interessiert, das GPS zum Laufen zu bringen. Probleme und Haken, die benannt wurden, wurden ignoriert und/oder relativiert und verdeckt. In der Schwebe halten ist auch Selbstschutz. Wenn man zu rigoros ist und Entscheidungen forciert, muss man mit den Folgen dieser radikalen Entscheidung leben. Dies würde für beide Seiten gelten: Betriebsrat und Management, aber auch für die Arbeitspolitiker. Kurz: Beide Seiten halten sich zurück, weil die Folgen an der Basis für fatal gehalten werden. Eine Aufkündigung der Vereinbarungen und damit der Grundlage des GPS hätte Vertrauen verspielt, jede Seite wäre unglaublich und – das ist entscheidend – hätte Legitimation verloren! Der Betriebsrat würde im Falle eines Abbruchs von Gruppenarbeit sagen: Ihr habt uns schon immer beschissen. Das Management würde sagen: Ihr habt nicht genug getan und/oder die Leute wollen es nicht. Man will es nicht kippen, aber man weiß, dass das Thema Arbeitsorganisation „vor sich hindümpelt.“ Jenseits von Betriebsvereinbarungen rumoren und mutieren die Themen, führen ihr Eigenleben. Der Paradigmenwechsel vollzieht sich offiziell unausgesprochen. Standardisierte Gruppenarbeit als Begriff kommt nicht vor, aber sie wird durch externe Berater, die Diffusionsagenten, forciert.“ (Feldtagebuch 2.9.2002)

Tendenzen der Erosion von Gruppenarbeit, die sich zwar schon vor der Entwicklung und Einführung des GPS abzeichneten, konnten sich im Zuge des GPS-Projekts durch die ausgelösten Dynamiken erheblich verstärken. Die im GPS angelegten Widersprüche, Mehrbelastung, Orientierungslosigkeit und Unsicherheiten auf breiter Front bereiteten den Boden für die Legitimation der „völlig gewandelten Montagephilosophie“: Kurze Takte, Herausnahme nicht wertschöpfender Tätigkeitsumfänge, Druck in Richtung kurzzyklischer Rotation. Während diese Entwicklungen durch KVP vorangetrieben und durch „exakte Timelines total durchgestylt“ waren, erfolgte die Unterstützung für die Methoden des ersten Subsystems „Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit“ lediglich peripher, etwa durch ein Selbstbewertungsverfahren für Gruppenarbeit.

Die anfängliche Zielsetzung des Betriebsrats, „möglichst nah dran zu bleiben und zu gucken, wie läuft der Prozess“ mündete in die resignierte Folgerung, die Übersicht zu verlieren „in diesem ganzen Dschungel“ und den Prozess nicht mehr zu beherrschen. Der eigene Anspruch konnte demnach immer weniger aufrechterhalten und eingelöst werden. Die Basis für Co-Management erodierte durch die mit dem GPS korrespondierenden Re-Zentralisierungsentwicklungen, weil sich die Gestaltungsspielräume der lokalen Einheiten tendenziell und sukzessive verengten. Beobachtung und scharfe Beschreibung von Entwicklungen und deren Kritik allein konnten den Lauf der Dinge also nicht wirklich aufhalten oder korrigieren, die eigenen Interessen bei der Neugestaltung von Strukturen nicht ausreichend zur Geltung bringen. Vielmehr erlebte der Betriebsrat seinen „Kontrollverlust“ trotz intensiver Bemühungen und sah, dass „die Umsetzungsbürokratie“, sprich die zentrale wie dezentrale Projektleitung, sich dem Begriff GPS bemächtigte, ihn mit Inhalt fülle, „weil wir nicht die Rahmenbedingungen in der Fabrik definieren.“ Dazu stellte er fest, dass die „Center mit dem Thema Gruppenarbeit machen, was sie wollen. Jeder macht, was sich mit seinen Auslegungen und Interessen deckt, und sagt: ‚Wir machen Gruppenarbeit.‘“ Anders gesagt: Die Akteure „machen Kompromisse“, mit denen sie sich von den alten Idealen entfernen, zum Beispiel in Form von Vorarbeitern mit Weisungsbefugnis. Bei dieser Einschätzung war sich der Betriebsrat mit dem Leiter Arbeitspolitik des Werkes einig, mit dem er eine „gute und offene Zusammenarbeit“ pflegte.

Insgesamt war wesentlich für diese Entwicklungen, dass es während der Projektlaufzeit von drei Jahren nicht gelang, die Betriebsräte selbst ausreichend zu mobilisieren und zu einen, um „Innendruck“ aufbauen zu können. Die meisten waren nicht firm in der Sache GPS, sie wussten relativ wenig Bescheid, welche Methoden sie auf welche Weise im Sinne der Mitbestimmungsinteressen nutzen konnten. „Die normative Kraft des Faktischen“ in Form von Produktionsneuanläufen, führte aus Sicht des Betriebsrats dazu, dass die reale Arbeitspolitik mit zunehmender und unaufhaltsamer Dynamik eine andere wurde, als die vereinbarte und von ihm angestrebte. Der Betriebsrat wusste, dass diese Vereinbarungen, die im GPS verankert waren und blieben, nicht ver- und befolgt werden und handelt selbst in diesem Bewusstsein zunehmend innerlich gespalten. Er glaubte selbst nicht mehr an die Option Partizipation „unter diesen

Bedingungen“, stattdessen, dass es unter diesen Wettbewerbsbedingungen nicht mehr möglich sei, mit Gruppenarbeit genauso produktiv zu sein. Gleichzeitig trieb ihn die Frage, wie man offen über die Zukunft sprechen und verhandeln könne, nach dem Motto: „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.“ Doch mit dieser Haltung stand er innerhalb seiner Kollegenschaft relativ allein. Das Ergebnis war ein Schwanken zwischen dem Beharren auf dem ursprünglichen GPS-Konzept, der eigenen Infragestellung des Konzepts, der Erwägung, radikale Lösungen bzw. die „große Abrechnung“ herbei zu führen oder dem Suchen nach ganz neuen Lösungsmöglichkeiten. Diese waren nicht vorgezeichnet und unter den Betriebsräten herrschte Ratlosigkeit, gepaart mit Uneinigkeit über die beste Lösung: Letztlich gab es bei der Neuverhandlung der Arbeitspolitik, die ab 2004 „zumindest geprobt“ wurde, im Gesamtbetriebsrat und unter den Betriebsräten eine Reihe offener Fragen:

„Was passiert, wenn wir nichts tun, obwohl in den Werken ständig neue Fakten geschaffen werden, an denen wir nicht mehr vorbei kommen? Wollen wir die Arbeitsorganisation aktiv gestalten? Wollen wir eine einheitliche Regelung (manuelle/ automatisierte Bereiche) oder wollen wir zulassen, dass die Werke Arbeitspolitik unterschiedlich gestalten?“ (Feldtagebuch 2.11.2004)

Diese Lage führte dazu, dass die „Gespräche zäh sind“, die Betriebsräte „mit der internen Debatte nicht weiter kamen und letztlich kein örtliches Gremium eingestehen wollte, dass man am eigenen Anspruch gescheitert war und es auch nicht geschafft hatte, die einstmals geschlossenen Betriebsvereinbarungen durchzusetzen.“ Befürchtet wird, dass man am Ende, und sei es „erst in 5-6- Jahren das wieder einführen wird, was wir 1997/98 abgeschafft haben.“

#### ***6.4.6. Arbeitspolitiker im Werk: nüchtern im Erkennen der Widersprüche, der internen Gesetze und äußeren Zwänge***

Die Arbeitspolitik im Werk hatte die Aufgabe, den Prozess des „Runterbrechens der Urmethodenbeschreibung“ auf die betriebliche Ebene politisch zu sichern.

Die Sicht auf die Zentrale Arbeitspolitik war bei den Arbeitspolitikern im Werk im Zuge der Einführung des GPS nüchtern: Man erwartete von ihr keine Hilfe in der direkten Umsetzung, sondern je länger der Prozess lief „die Kunst“, dass sie den Weg bereitet, indem sie mit dem Gesamtbetriebsrat wesentliche Dinge regelt, mit anderen Worten: dass der Zentralbereich „irgendwann“ die Rahmenbedingungen für die Zukunft schmiedet und dabei „dem Vorstand die richtigen Worte in den Mund legt.“ Das bedeutet letztlich nicht mehr und nicht weniger, als die Erwartung, dass dieser den Kurs nach Ablauf des GPS-Projekts korrigieren würde. Hier lag eine wesentliche Einsicht und zugleich leise Kritik, denn es schien klar, dass man auf der zentralen arbeitspolitischen Ebene

a) „manches nicht mehr steuern kann, weil die Individualitäten zu groß sind“ und b) „weil die Zeit noch nicht reif ist, um bestimmte Dinge zu äußern. Das kommt noch, ganz langsam, wenn der wahre Grund ausgesprochen werden kann.“ (Arbeitspolitiker)

Der „wahre Grund“, warum das GPS nicht funktionierte, der jedoch, wie das Zitat vermittelt, 2002 noch nicht spruchreif war, wurde in den „systemimmanenten Widersprüchen“ gesehen, die im GPS-Konzept lagen und die einhergingen mit einer „Überfrachtung.“ In der „Euphorie der Fusion“ war die Kritik daran nicht durchsetzungsfähig. Das Konzept wurde von den dezentralen Arbeitspolitikern ex ante und ex post in erster Linie als eine politische Lösung beschrieben, die dazu führen musste, dass man „unten dann Hilfskrücken“ macht.

„Wir haben damals (bei den Verhandlungen zur Konzeptentwicklung, S.H.) einige Male die Finger gehoben. Wenn man halt politisch was will, also ich nehme jetzt die Präambel vom GPS, dann ist es schwierig. Jetzt muss man aber auch weg von der Politik. Das Problem bei uns ist natürlich auch die andere Seite.“ (Arbeitspolitiker)

Die Botschaften des GPS wurden aus dieser Sicht nicht in der richtigen Richtung kanalisiert und fokussiert, mit der Folge, dass „falsche Botschaften schwirren“ – die wichtigste falsche war, dass durch das GPS „in der Fläche“ Qualifikation und Chancen erhöht würden. Konkreter: Es wurde aus Sicht der dezentralen Arbeitspolitiker nicht deutlich ausgesprochen, dass das GPS „Einschnitte kostet“ – insbesondere in die bisherigen Ziele und Errungenschaften der Arbeitspolitik. Der im GPS verankerte Widerspruch wurde als Ursache für Folgen betrachtet, die auf Umsetzungsebene für Irritation sorgten und kaum mehr zu lösen waren. Hier war man letztlich mit dem ganzen Ausmaß der Widersprüche konfrontiert. In der Konsequenz hieß das für die Arbeitspolitiker, dass im Prozess der Umsetzung „die Methodik total kaputt“ gemacht wurde, weil letztlich alle Felder durch den Abgleich widersprüchlicher Normen „verbogen“ werden mussten.

„Also GPS ist ja jetzt von seiner Beschreibung in sich ein Widerspruch. Wir haben im GPS geregelt, dass wir unsere Mitarbeiter mit Einsatzeinschränkungen pflegen. Die pflegen wir dort und hätscheln sie. Dann machen wir aber auch One piece flow und machen Austaktung. Die Türen gehen hin und wieder nicht zu. Wir pflegen alles vorne in der Arbeitspolitik, und hinten schmeißen wir es praktisch wieder um mit ganz gewissen Dingen, die sich doch nicht vertragen. Das ist etwa die Schwierigkeit von GPS. Und da denke ich schon, wenn Sie die Frage stellen: Was passiert ganz oben? Hier müssen wir in Zukunft, auf dem Feld ist es nicht mehr zu machen, aber in Zukunft besser drauf gucken, die Kausalitäten, die Auswirkungen auf andere Dinge besser zu sehen. So, das ist das, was wir aber eigentlich erkannt haben, aber manchmal ist die Politik höher.“

„Und jetzt kommen zwei Dinge: Einmal kommt GPS, das einerseits wieder sagt: Nimm alles Wertschöpfende oder Kaizen-Philosophie, sage ich, aber das One piece ist ja die Frage zu sagen: Ein Stück durch, das ausgetaktet fertig machen, dann bist du am besten. So, das kollidiert natürlich vollständig mit den Arbeitsinhalten, die da drin sind, indirekte Funktionen. Jetzt nehme ich die raus; und die Steigerung ist ja, dass ich die auch noch fremd vergebe. Da mache ich eine Bezugsart draus. So, jetzt bleibt übrig 100 Prozent Verrichtung, so, und das ist GPS-konform, das muss man ganz klar sagen. So, jetzt passt es aber nicht mehr zu der vorderen Regel.“ (Arbeitspolitiker)

Korrekturen waren und sind aus Sicht der dezentralen Arbeitspolitik weder „oben“ noch „in der Mannschaft“ möglich, weil das GPS-Konzept mit den arbeitspolitischen Vereinbarungen verwoben war.

„weil eins ist sicher, so stabil, wie der Betriebsrat seine Positionen noch mal fixiert hat, so kriegt er sie nie mehr, weil er genau weiß, dass die Welt in eine andere Richtung geht.“ (Arbeitspolitiker)

Das Problem läge darin, so wurde es gegen Ende des Projekts geäußert, dass „die Betriebsräte wissen, dass wir kollidieren“ und die Chance ergriffen hatten, „das zu manifestieren, was sie faktisch in der Fabrik nicht durch bekommen.“ „Trümpfe“ lagen aus dieser Sicht und Lage heraus nicht auf der Unternehmensseite.

Wenn es um Lösungen für die Zukunft ging, waren die Vorstellungen der Akteure der dezentralen Arbeitspolitik gegen Ende des Projekts pragmatisch, wissend, dass sie kaum oder zumindest noch nicht durchsetzbar waren. „Bessere politische Weichen stellen“ als Lehre, die aus den Erfahrungen gezogen wurde - letztlich hätte diese Lösung auf die Auflösung der bisherigen Konzeption hinauslaufen müssen, was hieße: bewusste Entkopplung der Arbeitspolitik vom „Produktionssystem als Instrument.“ Das GPS könnte bei dieser Version „schärfer“ gefasst werden, die unternehmensspezifische Politik weiterhin gepflegt, Methoden und Politik wären nicht mehr verzahnt, sondern separiert – beides könnte in dieser Vorstellung weiter entwickelt werden. Ein „Geben und Nehmen“ und „politischer Frieden“ wäre aus dieser Sicht die Leitlinie, die Verhandlungen führen müsste. Die erwünschte Folge wäre eine Entlastung der ausführenden Ebenen.

„GPS würde ich heute und hätte es damals anders gestaltet. Ich würde die notwendigen Dinge, die ich will, nehmen, und die solitär hintun und nicht mehr verquicken mit allem Möglichen. Lieber den Krach an anderer Stelle und auch den Kompromiss an anderer Stelle wieder. Ich würde da (bei den 5 Subsystemen, S.H.) die Arbeitspolitik weglassen, weil das ist solitär, das ist eine Unternehmenskultur. Das andere ist ein Instrument, das setzt jeder ein, der das vordere nicht hat. So, und dann würde ich lieber den Krach an der Stelle mal hochkommen lassen und sagen: Okay Freunde, so ist die Welt. One piece flow gibt es jetzt bei mir oder das gibt es jetzt bei mir oder Perlenkette gibt es bei mir, Q-Stop gibt es bei mir, aber ich verquicke das nicht jedes Mal.“ (Arbeitspolitiker)

Der Deal hieße: Politische Ruhe für das Unternehmen und im Gegenzug für den Betriebsrat Lohnausgleich bei Abgruppierung auf Lebenszeit. Die Noch-Nicht-Durchsetzbarkeit wurde begründet zum einen durch die Unternehmenskultur, denn „wenn der Tanker am Laufen ist, dann schiebt man den hier so lang durch“ und zum anderen den Einfluss von externen Beratern, die oft „den falschen Rat“ gegeben hätten. Von hier aus betrachtet war es denn auch eine logische und plausible Lösungserwägung, die Zentrale aus dem Unternehmen auszugliedern, um ihren Einfluss gegenüber den derzeitigen Einflüssen von außen wieder zu stärken.

„Normalerweise müsste man, das sagen jetzt böse Zungen oder nicht böse Zungen, ich nenne es so, weil es für mich nicht böse ist. Eigentlich müsstest du die Zentrale ausgliedern und als Berater kaufen. Ich möchte denen ihr Wissen nicht missen, dass wir uns da richtig verstehen. Ich finde es ja gut, solche Leute zu haben, die wirklich gezielt Ströme aufzeigen, die auch extern und in anderen Werken passieren, und den Dialog führen. So, das ist hervorragend, nur richten können sie wahrscheinlich nichts mehr. Schauen Sie, wie unterschiedlich wir durch die Welten gehen. Wenn Sie sehen, der Nutzfahrzeugbereich, der macht seine Amplitude in das böse Tal früher oder anders, manchmal ...d. h., hier sind verhandlungstaktisch Dinge schwer zu gestalten. Was anderes ist natürlich, klar, wenn es ein Langzeitkonto

in dieser AG gibt, dann macht das der Vorstand, habe ich auch nichts dagegen, er hätte es auch bloß anders kommunizieren müssen. Von der Sache her ist das Ding ja okay, bloß, wie man es wieder rübergebracht hat, da meinst du, es sei alles edel und Freude bei uns. Das ist so das Dilemma.“ (Arbeitspolitiker)

Nicht gewollt war von den dezentralen Arbeitspolitikern die Zentralisierung, sondern „eine gewisse Klammer“ und letztlich die Suche des „politischen Friedens“, der die „Zweiklassigkeit“ in der Fabrik wenn nicht zu verhindern, so doch zumindest zu lindern wisse.

„Langsam schreien auch die Center wieder: Nimm deine, ja, sage ich mal, Richtlinienkompetenz weniger, deine Ordnungspolitik, so möchte ich es mal nennen. Das andere, was ich befürchte, ist, bei uns wird eine Zweiklassigkeit entstehen. Das ist das Schlimme, wo wir durch müssen.“ (Arbeitspolitiker)

Das Szenario Zweiklassigkeit ist eindeutig: Standardisierung schien immens wichtig und nicht mehr verhinderbar, „aber nur da, wo sie hilft, den Prozess zu sichern.“ Es implizierte, dass es Menschen geben werde, die Arbeit unter standardisierten Bedingungen verrichten müssten. Und es würde „wieder welche geben, die eben mehr Werkstattführungssituation haben.“ Für die mechanische Fertigung wurde dies ausgeschlossen, da hier überwachende und steuernde Funktionen mit 60% überwiegen. „Durchbruch“ würde bedeuten, eine politische Ruhe zu finden, die nicht mehr von Normen geprägt ist, wie Gruppenarbeit auszusehen hat,

„sondern die geprägt ist davon, dass wir alles, was wir tun können, in Anreicherung geben und in Rotation, aber eben nur so viel, wie es absolut machbar ist und nicht, wie es die Urform der Gruppenarbeitsvorstellung war.“ (Arbeitspolitiker)

#### ***6.4.7. Top Management Produktionsvorstand und Werkleiter: zwischen Standardisierungsanspruch, Erfolgsmeldungen und Druck von unten***

Die Positionen und Haltungen des Vorstands sowie des Werkleiters sind an einigen Stellen des bisher Beschriebenen bereits eingeflossen. Wesentliche Punkte sollen nun dazu noch ergänzt und werden:

Der Produktionsvorstand betonte in der Laufzeit des Projekts in den offiziellen Statements, dass die Akteure der Unternehmensleitung

„ganz bewusst die Vereinbarungen, die wir mit dem Betriebsrat von Jahren getroffen haben, nicht infrage stellen, sondern integrieren.“ (Produktionsvorstand)

Seine Bilanz sah Mitte 2001 „sehr positiv“ aus. Diese Einschätzung ging einher mit oben beschriebenen Wahrnehmungen der Führungskräfte, von denen nur wenige das Gefühl hatten, der Vorstand wisse um die Schwierigkeiten im Umsetzungsprozess. So kam es auch bei internen Veranstaltungen zum GPS nur zu kargen und wenig verständigungsorientierten Antworten. Die Frage, worum es denn beim GPS nun eigentlich gehe und wie man sich mit 92 Methoden identifizieren könne, von Seiten des Betriebsratsvorsitzenden, beantwortete der Vorstand mit einer Gegenfrage, die schnell keine weiteren Fragen mehr aufkommen ließ:

„Ist das denn jetzt immer noch nicht klar?“ – diese Antwort des Vorstands auf eine grundsätzliche und wichtige Frage wurde von unterschiedlichsten Akteuren als ‚wenig angebracht und unglücklich‘ bewertet. Man hatte den Eindruck, außer Erfolgsmeldungen und kleineren Problemen am Rande darf bei den offiziellen Veranstaltungen, die doch auf „Kommunikation und Austausch“ angelegt waren (zumindest, hieß es das), nichts angesprochen werden, was Grundlegendes zur Diskussion gestellt hätte. Das, was unter einem „ehrlichen“ Umgang verstanden wurde, fand hier offenbar keinen Raum und Anker. Das wäre die falsche Botschaft gewesen, hieß es unter Arbeitspolitikern und Führungskräften, nämlich: bloß keine Fragen mehr, und wage es nicht, das System in Frage zu stellen. Damit habe der Vorstand die falsche Botschaft abgesetzt. Klar, man könne das nicht in diesem Kreis diskutieren, aber er hätte sagen können: Ja, ich habe auch kein Rezept, ich weiß auch nicht die Antwort. Dann wäre das Signal ein anderes gewesen.“ (Feldtagebuch 21.4.2002)

Der Vorstand sprach nun von „Pilotprojekten in den Werken“, durch die man jedoch wisse, dass „GPS seiner Zielsetzung, Qualität, Prozesse und Effizienz zu verbessern, voll gerecht wird.“ Ihn freute vor allem „die hohe Akzeptanz“ des GPS „über alle Ebenen hinweg.“ Führungskräfte und Mitarbeiter würden durch das GPS erleben, dass man mit dem neuen System noch mal eine Chance hätte, die Wettbewerbsfähigkeit deutlich zu stärken. Aus seiner Sicht hatte die konsquente kaskadenförmige Einführung über alle Ebenen „Früchte getragen.“ Und als besonders erfreulich wertete er, „dass sich die Mitarbeiter wünschen, GPS möglichst noch zügiger, noch schneller in der Fläche umzusetzen.“ Hier sah der Vorstand die Meinungen der Mitarbeiter und die Vorstellungen des Managements in hohem Maß deckungsgleich.

Er betonte immer wieder, dass man in den Anstrengungen, „eine wettbewerbsfähige Produktion zu gestalten, nicht nachlassen“ dürfe. Damit meinte er vor allem auch die Wettbewerbsfähigkeit am Hauptstandort Deutschland. Im internationalen Wettbewerb könnte man nur gewinnen, wenn das gute Ausbildungsniveau der Mitarbeiter und der hohe technologische Stand in sehr effiziente Prozesse umgesetzt würden. Dabei spielten vor allem die beiden Aspekte Qualität und Kosten eine Rolle. Außerdem müsse der gesamte Produktentstehungsprozess dahingehend optimiert werden, „dass schon zum Produktionsanlauf ein höherer Produktreifegrad erreicht wird.“ Den Praxistest müsse das GPS noch mit den Produktanläufen bestehen, wobei hier die reibungslose Integration von Entwicklung, Logistik, Zulieferern und der sofortige Rückfluss von Informationen aus den Märkten eine entscheidende Rolle spielten. Standardisierte Prozesse seien vor allem auch aus der Notwendigkeit von Kapazitätsausgleich erforderlich, da man bestimmte Modelle in Serienproduktion inzwischen an vier Standorten herstelle.

Nach Abschluss des Projekts sah der Vorstand die Einführung als „großen Erfolg.“ Die Ergebnisse würden zeigen, dass die Fabriken „noch sauberer und geordneter aufgestellt“ seien, man „gelebte und vereinbarte Standards“ hätte und KVP zunehmend selbstverständlich würde. Als Beleg für den Erfolg des GPS nannte der Produktionsvorstand Beispiele: Man habe

„den Geradeauslauf in allen Montagewerken im Schnitt von 73 auf 83% erhöht. Die Personalproduktivität hat sich im Jahr 2002 um 5,5% verbessert. Und auch die Audit-Ergebnisse beim GPS sprechen eine klare Sprache: Wir haben diese im Durchschnitt von 49% im Jahr



2000, über 70% im Jahr 2001 auf 87% im Jahr 2002 deutlich gesteigert und damit den Zielwert von 85% überschritten.“

„Bei allen Erfolgen“ stellte er im Frühjahr 2003 heraus, dass man „bei weitem nicht am Ziel“ sei. Dieses bestehe darin, die gesamte Wertschöpfungskette konsequent und stetig hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten zu optimieren. Das GPS müsse „verinnerlicht“ werden – „nicht nur mit dem Verstand, sondern mit dem Herzen.“ Mit anderen Worten: Es ging jetzt um „Emotionalisierung“ und ein „neues GPS-Denken.“ Doch konnte, wie bisher deutlich wurde, über einen Mangel an Emotionen nicht geklagt werden, es waren eben nicht die richtigen, gewünschten Emotionen. Aus Ärger und Grenzziehungen sollte nun mehr Motivation und Identifikation werden. In dieser Phase des Prozesses kursierten zunehmend Fragen nach dem Selbstbewusstsein des Unternehmens. Jetzt schien die Zeit erst reif, um darüber sprechen zu können bzw. zu dürfen:

„Es zeigt sich ein Schwenk in der Debatte gegen Ende und nach dem Projekt: Obwohl, wie es vom Vorstand erwartet wird, mit Zahlen der Erfolg des GPS bestätigt und demonstriert wird, wird deutlich, dass es mit der ‚technisch-formalen‘ Abarbeitung von Methoden nicht getan ist. Zunehmend kommen Fragen nach der eigenen Kultur und Identität auf. Eine Frage, die auch in abgewandelter Form zu hören war, lautet: Warum hat ein Unternehmen, das die wirtschaftliche Potenz von Deutschland repräsentiert, so wenig Selbstbewusstsein, so wenig Selbstvertrauen? Das wäre eine unglaublich interessante Frage, der man nachgehen müsste, hieß es. Es war klar, dass diese Frage auch besonders auf das Top Management gemünzt war: Warum, fragte man sich, haben diese Manager nicht das Selbstbewusstsein, um einen klaren eigenen Weg nicht nur zu propagieren, sondern auch tatsächlich zu ermöglichen und zu fördern? Von welchen Einflüssen hängt das ab? Es hieß: Trotz Innovationsführerschaft lässt sich das Topmanagement verunsichern.“ (Feldtagebuch 3.2.2003)

Diese Ansagen und Aufforderung zur „Verinnerlichung mit dem Herzen“ spiegelten sich wider im Werk und in den Aussagen der Centerleiter und des Werkleiters. Hier wurde im Jahr 2003 nach der Umsetzung ein „Unterstützungsprozess“ gestartet. Der Auftrag zur Konzepterstellung und Begleitung wurde von den Centerleitern an die Abteilung „Organisationsentwicklung und Kommunikation“ erteilt. Der Übergang des GPS-Projekts in die Linie sollte genutzt werden, „um aus den Erfahrungen zu lernen und das System weiter zu entwickeln.“ Im Wesentlichen ging es dabei um „ein besseres Verständnis der GPS-Philosophie und des Gesamtsinns,“ was jedoch nicht genug „verinnerlicht“ sei. Zielsetzung des Veränderungsprozesses ab 2003 war die Stärkung der prozessorientierten Methodenumsetzung im Sinne der „Verschlankung und Optimierung der Prozesse.“ Dies bedeutete jetzt erst, dass das GPS als Werkzeugkasten verstanden wurde, bei dem „nur die zielführenden Methoden angewendet“ werden sollten.

Im Werkleiterkreis hatte man sich außerdem geeinigt, dass die Meister aufgrund ihrer zu starken Beanspruchung mit organisatorischen und Fachaufgaben mehr Zeit für Führungs- und Controllingaufgaben bekommen sollten. Dazu gehörte auch, dass sie mit ihren Dienstleistern konkrete Leistungsvereinbarungen abschließen können sollten – dies sei nicht bürokratisch vorgeschrieben, sondern abhängig von der Initiative des Meisters, hieß es.

Ingesamt lässt sich sagen: Es ging im Übergang zum werksspezifischen Umsetzungsprozess zunehmend um das Aufgreifen der Bedürfnisse der Linie und die Verbesserung der Kommunikation zwischen Linie und GPS-Office-Organisation. Die Entwicklung, die zunehmend eingefordert wurde, ist oben bereits bei den mittleren Führungskräften beschrieben. Sie wurde nun von den Centerleitern in Abstimmung mit dem Werkleiter aufgegriffen. Abbau von Bürokratie, Klarheit in Bezug auf werksübergreifende Standards und Kennzahlen - Motto: weniger ist mehr - gleichzeitig eine Stärkung der Selbsteinschätzung und Gestaltung durch die Bereiche selbst und ein Abrücken von Messungen durch Auditoren und Externe – das waren die wesentlichen Erwartungen und Ziele der Linie.

## 6.5. Graphischer Überblick zum Prozessverlauf: Hot Spots, zentrale Fragen, Prozesse, Konflikte



Wendepunkte und anhaltende Themen  
und Konflikte in 2001/2002

2001	Hot Spots	Prozesse, Fragen, Konflikte
	<b>Planung und Logistik GPS-Konformität</b>	Debatte: Was bedeutet GPS für die Planung? Widersprüchliche Botschaften des GPS
	<b>GPS bei den Meistern</b>	Überforderung von Meistern und Mitarbeitern durch Unsicherheiten „von oben“; „Man rennt dem Standard hinterher!“
	<b>Standardisierung: Ursprüngliche Ansprüche/ Vorgaben können nicht realisiert werden, Stärkung der Führungskräfte</b>	„Und irgendwann war das Thema Standard kein Thema mehr.“ => Relativierung, mehr Selbstorganisation und Selektion, Ziel centerübergreifender Standards verworfen, Fokus: abteilungsinterne Kooperationen und Abstimmungsprozesse, Rundgänge/ Selbstbewertungen; verstärkte Anstrengungen, Komplexität zu reduzieren
	<b>Veränderung von Standards EDV-Datenbank</b>	Dramatische Erhöhung von Komplexität und Unsicherheit durch permanente Änderung von Standards und Inkompatibilität der Auditgrundlagen, Verstärkung von Konflikten, Steigerung von Bürokratieaufwand (EDV)
2002	<b>Projektorganisation wird zu GPS-Office</b>	„KVP-Offensive“: anhaltende Auseinandersetzung um das Thema KVP und Gruppenarbeit, gespaltene Meinungslage
	<b>Neuausrichtung/ Revision des Systems</b>	Kontrollverluste, Vernetzung und Reduzierung von Methoden, Veränderung des Auditvorgehens, Signal von Werkleitung: Schwerpunktsetzungen => mehr Orientierung und/oder mehr Freiheit/Autonomie?  <u>Offene Fragen:</u> Wie werden Leitlinien integriert? Wann beginnt die Evaluierung des Systems im Hinblick auf Kostenersparnisse, das Zusammenwirken von Methoden und die vertiefte Auseinandersetzung mit Vor- und Nachteilen der Implementierung?

Wendepunkte, Konflikte, Zuspitzungen  
in 2002-2004

	Hot Spots	Prozesse, Fragen, Konflikte
2002	Meisterkonferenz mit Vorstand	Überforderung und Unterstützung der Meister - Stärkung der Meister als Führungskraft?
	Ende des GPS-Projekts: Hindernis oder Erfolg?	GPS-Erfolg und Effizienz wird intern und extern kommuniziert; Widerspruch: Kernelemente des GPS nur vereinzelt hochwirksam, Selektion von Methoden
2003	Überführung in Linie - Konzeption und Start eines Veränderungsprozesses im Werk	Werkübergreifende GPS-Konferenz 2003; Mitarbeiterbeteiligung als Problem, „Neues GPS-Denken“ und Vorgabe: „GPS mit dem Herzen“, „Emotionalisierung“/ „Verinnerlichung“, instrumentelle Methodenabarbeitung versus Philosophie und Gesamtsinn von GPS, Centerleiter kritisieren Bevormundung
	Ausgestaltung Veränderungsprozess - Grundkonflikt bleibt	Interne Organisationsentwicklung: Interviews mit allen Centerleitern zum Handlungsrahmen, Ziel: Verzahnung GPS-Office, Linie, Organisationsentwicklung, politische Lösung liegt dabei noch nicht vor
2004	Neuausrichtung der Arbeitspolitik zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat	Langwierige Verhandlung der Arbeitspolitik wird „geprobt“, Problem: Inkompatibilität von Methoden und Arbeitspolitik/ Unternehmenskultur, „Zweiklassengesellschaft“ im Werk?

## **6.6 Der Versuch der Homogenisierung von Produktionsstrukturen zwischen Prozessen der Isomorphie und Polymorphie: Paradoxien und Antagonismen im GPS-Prozess**

Wir haben bislang den Fall unter der Akteursperspektive feinmaschig beschrieben und dabei die Argumentationen, Interessen, Erwartungen und Strategien der Akteure und Akteursgruppen, wie auch die entstandenen Dynamiken, Handlungszwänge, Wechselwirkungen und Effekte im Prozessverlauf aufgezeigt. Anschließend wurden Hot Spots und zentrale Fragen, Probleme und Wendepunkte im Einführungsprozess und den darauf folgenden zwei Jahren mit dem Ziel eines Überblicks graphisch dargestellt.

Nun geht es darum, die entfalteten Beschreibungen mit den Fragen und Ansätzen zu verknüpfen, die aus dem Theoriefundus und, damit in Verbindung, der Kontroverse zu Produktionssystemen in der Automobilindustrie heraus aufgeworfen wurden. Es stehen nachfolgend noch einmal besonders die Dynamiken und (unintendierten) Folgen im Fokus, die sich im Zuge der GPS-Implementierung generiert haben, wobei es unter dem leitenden Kerngedanken der Homogenisierung von Unternehmensstrukturen wesentlich um aufgetretene Paradoxien und Antagonismen gehen soll. Die komplexen empirischen Gegebenheiten werden dabei anhand verschiedener Kriterien in Teilprobleme zerlegt. So soll im letzten Kapitel eine gedankliche Ordnung hergestellt werden, in der Theorie und Empirie verknüpft und die daraus resultierenden Ergebnisse verdeutlicht werden. Von besonderem Interesse ist dabei der Zusammenhang zwischen Isomorphie und Polymorphie im Zuge des GPS-Einführungsprozesses. Während Isomorphismus im Wesentlichen einen Zwangsprozess beschreibt, der Organisationen bzw. einzelne Subeinheiten einer Organisation dazu nötigt, sich den anderen immer mehr anzugleichen und dabei ähnlicher zu werden, bezeichnet Polymorphie das Vorkommen verschiedener Ausprägungen und Varianten. Polymorphie verweist auf Vielgestaltigkeit, Unähnlichkeit, unvollkommene Institutionalisierung und damit auf den diskontinuierlichen, sprunghaften und unberechenbareren Charakter von Rationalisierung, bei der sich Qualität, Intensität und Dauer von Formen und Praktiken mehrfach ändern können.

### ***6.6.1. Kurzer Rekurs zur Theorie und dem Ausgangspunkt der Arbeit***

Es wurde oben (Kapitel 2.3., insbesondere 2.3.1.2.) festgestellt, dass grundlegende neo-institutionalistische Ansätze, insbesondere die von DiMaggio und Powell (1983/2000) eingebrachte Erklärung für die „erstaunliche Homogenität organisationaler Formen und Praktiken“ (2000, S. 148) durch die Strukturierung organisationaler Felder mittels Mechanismen der Isomorphie durch neuere Überlegungen angereichert bzw. weiter entwickelt wurden. Diese Weiterentwicklungen haben anstelle der Diffusion und Isomorphie mehr die unvollkommene Institutionalisierung und Polymorphie in organisationalen Feldern im Blick (vgl. Becker-Rittersbach/ Becker-Rittersbach 2006a). Auf der Ebene der Einzelorganisation geht es um Begriffe wie Transformation, Translation oder Hybridisierung (a.a.O., S. 116). Dies korrespondiert mit der For-

schungslage in der Automobilindustrie, wo, mehr oder weniger explizit und organisationstheoretisch fundiert, auf die Grenzen der Homogenisierung durch Isomorphie im organisationalen Feld verwiesen wird. Pluralität, Hybridisierung, alternative Erfolgsmodelle sind hier verbreitete Begriffe zur Kennzeichnung der aktuellen Lage, die vor allem dadurch gekennzeichnet sei, dass es keinen „Königsweg“ gebe. Trotzdem es viele Belege dafür gibt, kann nicht ausgeblendet werden, dass es nicht nur auf der aggregierten Ebene des organisationalen Feldes starke isomorphe Drücke gibt, sondern dass diese feldübergreifend wirken und dass es auf der Ebene der Einzelorganisation, also innerhalb der global agierenden Automobilunternehmen seit Ende der 1990er Jahre den Trend zur Homogenisierung von Strukturen gibt. Mit anderen Worten: Mechanismen der Isomorphie spielen nach wie vor eine immense Rolle, gerade auch dann, wenn es nachweislich Alternativen zwischen und innerhalb von Organisationen gibt. Man kann sagen, obwohl es bekanntermaßen Alternativen gibt, avancierte die Vorstellung von unternehmensweiter Standardisierung als Effizienz steigerndem Ansatz im Unternehmensdiskurs zur Leitlinie. Diese Leitlinie drückt sich in der Verbreitung der GPS-Konzepte in der europäischen Automobilindustrie aus, deren Markenzeichen darin liegt, alte und neue normative Ordnungen bzw. antagonistische Rationalisierungsansätze „unter ein Dach“ zu bekommen.

Den Grundgedanken der Instabilität und des schnellen, eher ungeordneten und diffusen Wechsels, der gleichzeitig aus seiner Dynamik eine eigene Stabilität bezieht, hatten wir insbesondere unter Punkt 3.3.ff. thematisiert, wo es zum einen um die Schumpetersche Sicht auf Rationalisierungsprozesse und weiterführend um die Funktion von Antagonismen und Paradoxien im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisationalen Veränderungsprozess ging, zum anderen um Deutschmanns Modell der Mythenspirale im Sinne des immer schnelleren Auf- und Abtretens bzw. Verglühens von Rationalisierungsmythen und -fiktionen. Diese Überlegungen wurden schließlich in Verbindung gebracht zu den GPS-Konzepten, bei denen, siehe oben, diverse Ansätze und Standards, letztlich inkonsistente Rationalitätsfiktionen unter ein Dach versammelt werden. Von Homogenisierung kann zumindest insofern gesprochen werden, als dass der organisatorische Wandel sich an der Leitlinie unternehmensweiter Standardisierung orientiert. Aber inkonsistente Standards (als Fiktionen), so war die Annahme, treten wahrscheinlich auch in der Einzelorganisation im Einführungsprozess des GPS nicht geordnet auf und ab. Wie und mit welchen Effekten die Standardisierung, anders gesagt: die Homogenisierung von Strukturen via GPS innerhalb der Einzelorganisationen und ihrer einzelnen Werke und Standorte vonstatten geht, ist, wie wir festgestellt haben, noch ein dürftig beforschtes Feld – dies war der Ausgangspunkt der Betrachtungen. Wie gestaltet sich die Homogenisierung von Strukturen in der Einzelorganisation und durch welche Dynamiken und Mechanismen wird sie im Zuge der Implementation vorangetrieben und/oder durchkreuzt? Als interessante Frage wurde aufgeworfen, wie im Homogenisierungs- bzw. Standardisierungsprozess einer Einzelorganisation bzw. eines wichtigen Standorts dieser Organisation Prozesse der Isomorphie (im Sinne von Ähnlichkeit und Diffusion) und Polymorphie (im Sinne von Vielgestaltigkeit und Diskontinuität) aufkommen und/oder

verhindert werden, wie sie miteinander kombiniert, verschränkt bzw. voneinander überlagert sind, wie sie sich vielleicht sogar gegenseitig bedingen und verstärken. Darauf soll im nächsten Abschnitt anhand unseres Falles näher eingegangen werden.

### ***6.6.2. Von dezentralen Strukturen zur Standardisierung: Versuche rationaler Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung im Spannungsfeld von Isomorphie und Polymorphie***

Eine Überraschung steht am Anfang: Der Beginn des Umsetzungsprozesses ist dadurch gekennzeichnet, dass die Umsetzungsakteure der Linie die Aufforderung zu einheitlichen Standards nicht abweisen, sondern sehr ernst und wörtlich nehmen. Die Vorstellung von Standardisierung und die beginnende Umsetzung ist an den Erwartungen orientiert, die geweckt wurden: „Glasklare Standardisierung“ wurde mit Genauigkeit, Gründlichkeit, Rationalität assoziiert. Die Führungskräfte der Produktion versuchten dementsprechend aktiv, unter Zuhilfenahme der Beschreibungen des Methodenhandbuchs, einheitliche Standards zu definieren, die nicht nur für ihre eigene Einheit passen und damit kompatibel sind, sondern auch zu denen der benachbarten Bereiche und Center und dabei möglichst detailliert und genau zu sein. In den Worten einer Führungskraft: „Man hat Standardisierung eng verstanden“ in dem Sinne, dass man gleichzeitig zur Detaillierung einen „gemeinsamen Level“ gesucht hat, zunächst bezogen auf das einzelne Center, für einzelne Methoden sogar werksübergreifend.

Dieser Ansatz führte schnell in ein Dilemma: Das Bemühen, Standards so detailliert wie möglich zu beschreiben, sich gleichzeitig durch Austausch an den anderen zu orientieren und centerübergreifende Standards zu finden, brachte Unübersichtlichkeit und Komplexität hervor; konkurrierende Interpretationen, Deutungen und Lösungsvorschläge waren aus der Position des einzelnen Akteurs heraus schnell nicht mehr überschaubar, Entscheidungsprozesse zogen sich in die Länge, ohne dass sich auf der Umsetzungsebene etwas bewegte. Die Erarbeitung gemeinsamer Abläufe, Vorgaben und Prozesse führte in die Abstraktheit, so dass der Raum für Interpretationen wiederum zu weit wurde und die Wahrscheinlichkeit stieg, dass Verständnisprobleme zunahmen und man sagen konnte: „Aber das haben wir ja schon alles.“

„Entweder das Ding, der Standard ist so wachsw weich beschrieben, dass ich immer das Passende reininterpretieren kann oder es ist eben so beschrieben, dass ich wirklich was damit tun kann. Wenn man aber alles standardisiert, was es gibt in der Fabrik, wird es keinen mehr geben, der die Standards noch überblickt.“

Bei diesem Wechsel zwischen Abstraktheit und Detaillierung und der gleichzeitig ablaufenden permanenten Revision der vorläufigen Entwürfe der Quasi-Standards wurde deutlich, dass zwar laufend von Standards gesprochen wurde, aber faktisch keine handhabbaren existierten. Der durch die Komplexität einhergehende explosionsartig ansteigende Koordinationsaufwand sowie quantitative und qualitative Entscheidungsdruck waren das genaue Gegenteil dessen, was mit Standardisierung und Homogenisierung im Grunde assoziiert und in Aussicht gestellt wurde: Vereinfachung, ruhige Prozesse, Transparenz.



Selbstverständlich hatte jede Einheit ihre eigenen Standards, die sie im Laufe von Jahren mehr oder weniger selbstorganisiert entwickelt hatte. Sie waren lediglich nicht schriftlich fixiert und für andere nicht sichtbar und transparent. Die Definitionen und Beschreibungen von Standards, die im GPS-Einführungsprozess entwickelt wurden, erfüllten demgegenüber die erwartete Funktion von „besseren“ Standards nicht, nämlich Erwartungssicherheit herzustellen. Diesem Missstand versuchte man Herr zu werden, indem man selbstorganisiert mit der Umsetzung der vermeintlichen „Standards“ begann, anders gesagt: Man nahm die Ansage „Organisiert euch selbst“ ernst. Doch die Standards und die selbstorganisierten Formen der Adaption wurden schnell wieder unterminiert und außer Kraft gesetzt. Die Versuche, Angleichung herzustellen und zum Handeln zu kommen, wurden permanent unterbrochen und gestört. Die Einführung des GPS und von Standardisierung vollzog sich dabei ohne Standards, als vielmehr unter einer Inflation von vorläufigen Standard-Vorschlägen, „unfertigen Dingen, die in die Breite getragen wurden“, die wiederum revidiert wurden und gleichzeitig bei den Adressaten ankamen. Der State of the Art war nicht zu erkennen, geschweige denn homogen umzusetzen.

Worin wurzelte dies? Das große Problem und die Ursache dieser Situation waren, dass bei der Umstellung von dezentraler Organisation auf einheitliche standardisierte Prozesse und Methoden die Standards, die angewandt werden sollten, zur Einführung derselben noch nicht zur Verfügung standen. Während der Umstellung von einer Organisationsform auf die andere stehen dem Management zur Durchsetzung dieser Umstellung nur die Instrumente der Organisationsform zur Verfügung, in der sich die Organisation gerade befindet (vgl. Kühl 1997b). Deshalb musste es als Zumutung erlebt werden, wenn der Prozess der Selbstorganisation permanent unterbrochen wurde, indem immer mehr und neue, vorläufige und inkonsistente „Vorgaben“ eingesteuert wurden. Die propagierte diskursive Koordinierung wurde sozusagen durchkreuzt und gelenkt von bürokratischer Koordinierung, die jedoch unverlässlich war. Deshalb war der Ruf nach klarer Anweisung, der daraufhin verstärkt von den Meistern kam, auch verständlich. Von diesen und erst recht von den Mitarbeitern wurde verständlicherweise als widersprüchlich und paradox wahrgenommen, dass es keine klare Antwort auf die Frage gab, „was eigentlich ein Standard ist und wie man es machen soll und richtig machen kann.“

Die Suche nach „höherer Rationalität“ im Sinne permanenter Perfektionierung und Nachbesserung führte dazu, dass jeder „neueste Stand formal gültiger Standards“ mehr Demotivation, Unsicherheit, Verwirrung und Irritation über Ziele auslöste, als dass mehr Sicherheit befördert wurde. Man kann deshalb in diesem Stadium durchaus von einer effizienten Blockade von Lernprozessen und Selbstorganisation sprechen. Die Versuche, sich unter Bedingungen notorisch unzulänglicher Information gewissenhaft an rationale Analysen zu halten, führten dazu, dass der Einsatz für die Umsetzung der Entscheidungen abnahm. Die Partizipation aller war dabei auch gar nicht zu bewerkstelligen. Es entstand die Neigung, dies dann paradoxerweise wiederum als mangelnde Motivation und fehlende Bereitschaft, zu lernen zu kritisieren, was zwar

zweifelsohne richtig war, doch die Gründe dafür blieben verdeckt bzw. wurden verzerrt. Sie wurden tendenziell „von oben“ denen weiter „unten“ zugeschrieben, die noch nicht verstanden hätten, dass es sich um ein „lebendes System“ handle und „permanente Veränderung“ dabei wichtig sei. Gleichzeitig herrschte „oben“ erhebliche Unsicherheit, wenn es um die Frage von konkreten Lösungen ging. Auch die Akteure der Projektorganisation retteten sich in derartige Argumentationen vor ihrer eigenen Unsicherheit.

Die Erklärung von mangelnder Motivation und Widerständen waren plausibel, dabei wurden jedoch die im Denksystem rationaler Entscheidungsfindung sitzenden Irrationalitäten und die strukturellen Ursachen ausgeblendet bzw. sie blieben im Nebel. Im Rekurs auf unsere theoretischen Grundlagen lässt sich sagen: Je mehr Alternativen und Versionen ins Spiel kamen, diskutiert und auf Bedeutungen und Konsequenzen hin verglichen wurden, desto mehr erzeugte das rationale Abwägen von Entscheidungsalternativen Unsicherheit. Polymorphe Standards, die sich sprunghaft und unberechenbar änderten, waren sozusagen das Symptom einer dilemmatischen Situation, in der die Einheiten sich selbst organisieren sollten, aber ständig korrigiert wurden, in der Entscheidungen über „wirkliche Standards“ unter Vorbehalt standen. Die versuchte vernünftige Perfektionierung der Mittel, d.h. der Standards, führte unmittelbar in die Verwirrung der Ziele und in die Stagnation. Der Aufwand zur Angleichung war beträchtlich, der Nutzen und die faktischen Veränderungen demgegenüber gering. Die durch den „rationalistischen“ Entscheidungsstil und die fortlaufende Irritation von Prozessen erzeugte Unsicherheit unterminierte quasi die sozialen Voraussetzungen, die notwendig sind, um getroffene Entscheidungen bzw. Festlegungen in Form von Standards zu implementieren, mit Brunsson gesagt: um talk und decisions in action zu bringen.

Was führte heraus aus dieser Sackgasse? Auf den ersten Blick: die guten Beispiele, anhand derer Anhaltspunkte geliefert werden sollten. Sie wurden zum einen aus Zeitdruck und eingeschränkten Wahlmöglichkeiten relativ ad hoc und pragmatisch als solche bestimmt. Anders gesagt: Parallel zum beschriebenen Unsicherheitsszenario wurde dabei ganz und gar nicht mehr so rational abgewägt, Alternativen waren nur wenige im Blickfeld, „Beispiele wurden zum Teil hervorgezerrt“, der Einigungsprozess verlief unproblematisch. Konkrete und bekannte Lösungen kamen schnell in den Stand des Superlativs. Der Kontrast mit „worst case“, also sichtbar ungünstigen bzw. schlechten Beispielen, ließ die ausgewählten Beispiele als hilfreich und wertvoll erscheinen. Letztlich waren dies keine brandaktuellen und innovativen Ideen, sondern eher alte, die in neuem Gewande präsentiert wurden. Problematisch war, dass interne Umwelten im Einführungsprozess selbst instabiler, unberechenbarer und turbulenter wurden. Was „die anderen“ tatsächlich an neuen Lösungen hervorbrachten, was nachahmungswert war oder nicht – das war für den einzelnen kaum mehr zu verfolgen.

Auch wenn mimetischer Isomorphismus als ein typischer Angleichungsmechanismus bei hoher Unsicherheit gilt und der Mangel an eindeutigen Problemlösungen zu Pro-

zessen wechselseitiger Beobachtung und Imitation führt, so wurde doch schnell klar, dass die wechselseitige Beobachtung und die Orientierung an Beispielen, die als besonders erfolgreich bestimmt wurden, auch nur bedingt tauglich waren, um die grundlegenden strukturellen Probleme in Sicherheit umzumünzen. Die Unsicherheit konnte dadurch nicht kompensiert werden, sie wurde zum Teil sogar erhöht. Genauso wenig, wie „Strategien, die für einzelne Organisationen rational sind, nicht notwendig rational sein (müssen), wenn sie von vielen verfolgt werden“ (DiMaggio/Powell 2000, S. 150), genauso wenig gilt dies für interne Best-Practice-Standards, die nicht für alle Subeinheiten und Akteure einer Organisation rational sein müssen. Gute Beispiele waren nicht kompatibel mit der jeweiligen Situation vor Ort. Und bei der Papiervorlage der Best-Practices, auf die man zurückgreifen musste, gab es niemanden, der erklären hätte können, warum er tatsächlich oder vermeintlich erfolgreich mit einem bestimmten Vorgehen agiert bzw. wie er genau vorgegangen ist und wie man diesen Prozess an andere Kontexte adaptieren könnte. Dieses Wissen blieb gewissermaßen implizit, auch bei den in der Datenbank eingestellten Beispielen. Der Marktplatz guter Beispiele, bei dem ein Kreis von Führungskräften anfangs mit Elan zusammentraf, verlor schnell an Anziehungskraft, weil eben dieses wichtige implizite Wissen nicht oder nur schwer weiter gegeben und vermittelt werden konnte. Dies umso weniger, wenn Methoden sich weniger schnell erschlossen und es um die Verbindung von Methoden in einem bestimmten Kontext ging.

Auch der normative Druck, der zweite für unseren Fall relevante Mechanismus zur Herstellung von Isomorphie bzw. Homogenisierung und zur Reduktion von Unsicherheit, der insbesondere durch Professionen und Spezialisten erzeugt wird, konnte sich in der Einführungsphase organisationsintern zunächst nur schwach ausbilden. Der Grund wurde ausführlich beschrieben (unter 6.4.1.): Die internen GPS-Spezialisten verfügten eben nicht über die Möglichkeiten, die nötig sind, um überhaupt normativen Druck aufzubauen. Die Autoritätsüberlegenheit, die DiMaggio/Powell von „normative“ anstatt nur von „mimetic“ sprechen lässt, resultiert daraus, dass ein Experte dem von ihm beeinflussten Entscheider im Normalfall explizit sagen und begründen kann, was dieser zu tun hat. Dies kann allerdings nur geschehen, wenn die Autorität des Experten vorliegt, die einen Vertrauensvorschuss genießt. Nur wenn Experten anerkannt sind, kann eine normative Wirkung erzeugt werden. Die internen GPS-Spezialisten konnten jedoch keinen ausreichenden Orientierungsrahmen liefern, der normative Bindung entfaltet und zur sicheren Entscheidung für spezifische, fall- und organisationsübergreifende Problemlösungsmuster führen hätte können. Sie konnten selbst durch den in der Qualifizierungsphase erfahrenen Besuch ausländischer Produktionsstandorte keine ausreichend sichere Adaptionskompetenz aufbauen, dementsprechend gering war ihre Anerkennung. Das heißt, hier hat sich deutlich gezeigt, dass die pure Beobachtung von Blaupausen allein die Ursache-Wirkungszusammenhänge von komplexen Systemen nicht erschließt und wiederum kein implizites Wissen zur Adaption generiert. Dass die meisten Umsetzungsakteure außer der knappen Kaskadenschulung im ersten Umsetzungsjahr noch gar keine Qualifizierung durchlaufen hatten führte dazu, dass man bildlich gesprochen im Sumpf

stocherte, ohne recht zu wissen, was man suchte. Die Beeinflussung und die Versuche der Herstellung von Homogenisierung durch internes Expertenwissen standen deshalb auf unsicherem Grund.

Aus dieser Gesamtlage entwickelten sich schließlich folgende Strategien, im Zuge derer sowohl Polymorphie als auch Isomorphie befördert wurden. Sie generierten sich aus den Versuchen der Akteure, Unsicherheiten zu kontrollieren, um damit letztlich auch Macht aufzubauen und ihren Stand und ihre Interessen zu stärken.

Zum einen gingen Führungskräfte mehr und mehr dazu über, nicht mehr von abstrakten Zielen und Beschreibungen auszugehen, sondern von konkreten Problemen in der eigenen Abteilung bzw. den einzelnen Kostenstellen. Man hat sich weg bewegt von „Diskussionen“ hin zum „Anschauen und Ausprobieren im eigenen Bereich.“

„Die enge Standardisierung, haben wir aber alles aufgegeben, war alles viel zu überorganisiert, d. h., im Prinzip ist doch die Einheit entscheidend, also innerhalb einer Abteilung sollte es gleich sein, aber es bringt uns nichts, wenn wir es jetzt genau gleich machen wie im anderen Center. Das möchten wir jetzt eigentlich nicht machen. Man kann sagen, vom Prinzip her haben wir es, aber ob das Blatt jetzt genau gleich aussieht wie das in x (anderes Center), da haben wir nichts davon.“

„Die Wende war eigentlich, als man gemerkt hat, dass man sich eigentlich mehr um die formalen, um das formale Papier sich praktisch Gedanken gemacht hat als über die eigentlichen Inhalte. Und hat es erst nicht geschafft, dass es dann doch noch gleich ist. Am Anfang dachte man, man muss alles im Detail standardisieren. In jedem Detail, Einzeldetail, das, was wir versucht haben ... das ist weg. Das haben wir alles aufgegeben.“

Anders gesagt: Die Ansprüche an Rationalität haben sich herunter geschraubt, Entscheidungsprozesse wurden eingeschränkt und verkürzt, um handlungsfähig zu werden. Ziele haben sich verschoben, Aufmerksamkeitsressourcen wurden konzentrierter eingesetzt, Alternativen radikal eingeschränkt. Vormaliges Gesagtes wurde an Gegebenheiten angepasst – der jeweils neue Weg galt als der rationalere, auch wenn er irrationaler und weniger konsequent erschien, so war er doch nötig, um ins Handeln zu kommen. Aus den eigenen Reihen wurden „hervorragende Leute“ ausgewählt, um das Thema voranzutreiben. Die Aktivitätsstrukturen blieben also nicht unberührt, Veränderungen wurden herbeigeführt, jedoch bei weitem nicht mit dem Anspruch vom Anfang. Anweisungen, Informationen und Irritationen von außen in Form von neuen Standards hatten an Legitimität und Autorität verloren. Es bildete sich eine Doppelstrategie: Man versuchte, den bürokratischen vermittelten und inkonsistenten Auflagen „irgendwie“ zu entsprechen, indem man als Orientierungspunkte nur noch die Auditfragen in Betracht zog und die Tatsache von mangelnder Kompatibilität zwischen Auditfragen und Methodenhandbuch an sich vorbei ziehen ließ. Gleichzeitig konzentrierte man sich auf die eigene Einheit in Form von Selbstbewertungen und wöchentlichen Rundgängen, bei denen die Vorgehensweisen der einzelnen Kostenstellen und in größeren Abständen auch der Abteilungen verglichen wurden. Kurz gesagt: es wurde versucht, durch Ausschluss von zu viel externer Irritationen und zu viel internem Diskurs Kompetenzen und Motivation aufzubauen und Entscheidungen umzusetzen. Im folgenden Zitat wird deutlich, dass zum einen Diskurs und Partizipa-

tion zurückgeschraubt werden mussten, um zu Entscheidungen und zum Handeln zu kommen und dass zum anderen Rationalität und Verständnis erst im Prozess selbst bzw. im Nachhinein entwickelt und zugeschrieben wurden.

„Wobei wir viele Dinge nicht unbedingt über das Verständnis machen, sondern im Grund genommen über Vorgabe: Das Thema wird so und so gemacht. Und das Verständnis kommt erst nachher mit dem Aha-Effekt, es ist was umgesetzt und dann kommt einmal auch ein Aha-Effekt: Aha, das bringt mir ja eventuell was. Viele Dinge sieht man am Anfang nicht ein, wenn sie mal dann umgesetzt sind, dann merkt man: Aha, da hat sich doch was getan und das hat mir doch was gebracht.“

Im Ergebnis bildeten sich statt der homogenen Diffusion von Standards und Praktiken aufgrund der Ungleichzeitigkeit kontextspezifischer Adaptionsbedingungen heterogene Varianten – also Polymorphie. Diese Entwicklung aus der Unsicherheit und Handlungsblockade heraus war nur möglich durch die Erkenntnis der Centerleiter, dass die anfängliche Anforderung und Strategie zersetzende Wirkung hatte und Demotivation gefährlich steigerte. Ihr Rückhalt war wesentlich, später auch die Aussage des Werkleiters, der verkündete, man solle sich auf das Wichtigste konzentrieren. Deutlich wird dabei dies: Durch eine Reduktion der Orientierung an anderen und an Alternativen wurde zwar Handlungsfähigkeit frei gesetzt, aber vom ursprünglichen Ziel werkseinheitlicher und übergreifender Standards hatte man sich weit entfernt. Die Center und Abteilungen blieben dabei wieder weitgehend unter sich. Dies führte gegen Ende des Projekts zur Kritik der Meister, die „eine schnellere, einfachere und werkseinheitliche Standardisierung“ für nötig befanden und einklagten, denn, so war die Einschätzung, „so ein System hat eigentlich keinen Wert, wenn es an einem Standort anders aussieht, wie am anderen. Man hat dann zwar einen Standard, aber erst keinen Standard.“ Die Tatsache, dass sich unterschiedliche Formen herausbildeten, ließ wiederum die Unübersichtlichkeit steigen, was wiederum zu Versuchen führte, den normativen Druck zu erhöhen.

Eine andere Strategie wurde den Führungskräften verordnet, die mit der Tatsache korrespondierte, dass der Standardisierungsprozess nicht so reibungslos funktionierte, wie ursprünglich gedacht und voreilig unterstellt, sondern sprunghaft: KVP-Workshops, häufig unter Begleitung externer Berater, und der Aufbau einer internen Expertenorganisation sorgten dafür, dass der normative Druck doch erheblich stieg, obgleich die dadurch in Gang gesetzten Veränderungen nicht selten „als Strohfeuer“, die ausgewiesenen Ersparnisse als zu hoch bezeichnet wurden. Hier ging es aus Sicht vieler Führungskräfte primär darum, „wie viel Workshops hat Bereich A, B, C gemacht“ – also um Erfüllung des bürokratisch festgelegten Solls.

Isomorphie wurde durch eine weitere Strategie voran getrieben: Die fast „impressionistisch“ auftauchende Schwerpunktsetzung im dritten Umsetzungsjahr und damit die Reduktion und Selektion von relevanten Methoden, als „7 strategische Stoßrichtungen“ bezeichnet, suggerierte „Verschlankung“ und eine Zunahme an Rationalität, doch im Grunde wurden damit die Unsicherheits- und Komplexitätsprobleme zuge-

deckt und als Machtquelle genutzt. Freilich konnte die Unsicherheit dabei für die Umsetzungsakteure nicht gelöscht werden.

Hinzu kam noch folgende Strategie: Sie lag darin, dass mit zunehmendem Verlauf des Projekts bei Produkt-Neuanläufen Strukturen vermeintlich „GPS-konform“ geschaffen wurden. Die ursprünglich vereinbarte Berücksichtigung der arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen geriet dabei stillschweigend in den Hintergrund. Dadurch wurde Standardisierung sukzessive durch das „Schaffung von Fakten“ vorangetrieben, doch dies war kein Ergebnis des GPS-Umsetzungsprozesses, als vielmehr ein mikropolitische Coup inmitten der Unsicherheiten, die durch den Einführungsprozess generiert wurden. Somit koexistierten im Endeffekt hochstandardisierte Montagelinien neben Bereichen, in denen Gruppenarbeit eingeführt war und Standardisierung eingeführt werden sollte. Anstelle von Homogenisierung war Heterogenität gegeben. Dies wiederum kündigte an, dass bei den im formalen GPS simultan geltenden, aber inkompatiblen Rationalitätsfiktionen auf Dauer nur eine die Vorherrschaft gewinnen können würde.

### **6.6.3. *Anomie: Nicht-Anwendbarkeit der Leitlinien, spontan erhöhte Beweglichkeit, Abwarten im Konflikt***

In diesem Abschnitt soll nun näher auf den anomischen Konflikt eingegangen werden, der aus den widerstreitenden Rationalisierungsphilosophien resultierte, die im GPS integriert sind und die simultan implementiert werden sollten. Es wurde bisher deutlich: Der Einführungsprozess des GPS, der als Prozess der Standardisierung und Homogenisierung von Strukturen intendiert, in Aussicht gestellt, erwartet und propagiert wurde, lässt sich im Kern als ein komplexer und verschlungener Prozess erhöhter Regellosigkeit kennzeichnen. Zustände der Regel- und Ordnungslosigkeit werden seit Durkheim (1893/1977) als soziale Anomie bezeichnet, wobei es sehr unterschiedliche Formen und Ausdrucksformen von Anomien gibt. Die Ursachen von Anomie sah Durkheim in wirtschaftlichen Krisen und raschem sozialen Wandel begründet, wozu nicht nur wirtschaftlicher Niedergang, sondern auch Prosperität gezählt werden kann. Doch man kann dies weiter fassen, wie es durch den Durkheimkenner René König vorgeschlagen wurde (vgl. König 2006/1969): Ungewohntes, ein Mangel an Ordnungsvorstellungen und -vorschriften, unklare Verhältnisse, die alternative oder entgegen gesetzte Lösungen zulassen – all dies sind Ansatzpunkte für soziale Anomien. Der Kern liegt darin, dass keine klare Verhaltenslinie gefunden werden kann. Weil dies so ist, werden Widerspruchshandlungen provoziert. Anomie ist deshalb mit Konflikt verbunden und es ist naheliegend, dass sie sich verstärkt, wenn der Konflikt nicht gelöst wird. Es ist außerdem auch klar, dass Konflikte in der Mehrzahl sein müssen, wenn Interessen gegensätzlicher werden und die wirklichen Gegensätze nicht offen gelegt werden. Genau diese Situation lag vor im Zuge der GPS-Entwicklung und Implementierung. Es blieb im Dunkeln bzw. in der Schwebe, was mit der Standardisierung eigentlich intendiert war, welche Folgen dies für Führungskräfte haben würde, ob und in welche Richtung dadurch Gruppenarbeit weiter entwi-

ckelt werden sollte. Diese Fragen gärten umso mehr im Untergrund, je mehr die unintendierten Folgen des Konzepts hervor brachen.

Man kann grundlegend deshalb von einem anomischen Grundmuster im GPS-Prozess sprechen, weil die Leitvorstellungen für das Handeln fehlten oder anders formuliert: die im GPS übermittelten widersprüchlichen Leitbilder und die dahinter stehenden abstrakten Methodenstandards waren in den Situationen nicht anwendbar. Natürlich kann nicht von völliger Regellosigkeit oder einem einzigen Zustand der Ordnungslosigkeit gesprochen werden, denn dazu lief der Produktionsprozess, der ja verändert werden sollte, zu stabil. Worum es vielmehr geht ist: Obwohl es laut GPS-Leitlinie darum ging und gehen sollte, nach klaren Regeln zu arbeiten, konnten klare Verhaltenslinien nicht unmittelbar gefunden werden. Dies, und das ist entscheidend, traf übrigens nicht nur für die Akteure auf der konkreten Umsetzungsebene zu, sondern auch für sämtliche Akteure in anderen Rollen und Funktionen. Sämtliche Akteure befanden sich in einer Situation, für die keine Lösungsmöglichkeiten vorgezeichnet waren. Antagonistische Interessen von Akteuren wie auch Subsysteme und ihre Folgen wurden lange verwedelt und nicht klar heraus gearbeitet, im Grunde genommen begann dieser Aufklärungsprozess erst langsam nach dem Projekt. Unübersehbar war im Prozess, und dies wurde durch die bisherige Beschreibung deutlich, dass durch das GPS Erwartungen geweckt wurden, die enttäuscht wurden. Die Urheber der Erwartungen wollten mit den dadurch ausgelösten Folgen jedoch nicht viel zu tun haben, sie zogen sich aus dem unmittelbaren Umsetzungsgeschehen tendenziell zurück.

Je weiter die Akteure von der Umsetzung entfernt waren, desto weniger wurde unmittelbar offensichtlich, dass keine klaren Verhaltenslinien vorlagen und desto mehr konnte man sich von dieser Tatsache durch unterschiedlichste Argumente, Erklärungen und mikropolitische Strategien und Schachzüge einigermaßen verschont halten: Abschottung, Zukunftsorientierung, Fokussierung auf Bürokratie und Controlling, Kritik an Qualifizierung, Verweise auf unzureichende Lern- und Veränderungsbereitschaft. Diese generelle Unsicherheit bzw. Orientierungslosigkeit wurde bei der Beschreibung der Akteure und ihrer Wahrnehmungen, Interessen und Strategien herausgearbeitet und deutlich gemacht.

Dass die divergenten Interessen und die spannungsgeladene Kombination von Prinzipien und deren Effekten notwendigerweise scharfe und anhaltende Konflikte bringen würden, die wiederum Entscheidungen und Lösungen verschleppen oder hinauszögern, liegt in der Natur dieser Sache. Insbesondere deshalb, weil die Konfliktursachen bei überbordender Unsicherheit und anwachsender Komplexität im Verborgenen blieben bzw. aus den Interessenslagen heraus einer Verzerrung unterlagen, kam Druck auf. Die wirklichen Gegensätze wurden immer schwerer erfassbar und integrierbar. Heftige Konflikte brauten sich eher stillschweigend zusammen und wurden immer wieder geglättet durch wechselnde Argumentationen und den Erfolgsdruck. Das erreichte Gleichgewicht war mit jedem neuen Schritt im Implementierungsprozess immer wieder ein äußerst instabiles. Dass das Nichteingestehen der Existenz von unvereinbaren Gegensätzen und von Anomie gefährlich ist, zeigte sich sehr klar in

diesem Prozess, denn die unintendierten Folgen des Konzepts entfalteten eine enorme Sprengkraft im Unternehmen, die bei den Akteuren, wie bereits beschrieben, zu unterschiedlichen und wechselnden Bewältigungsformen und Strategien führten.

Konflikte, der durch Standardisierung von Strukturen und Prozessen erwartbar waren, wurden durch die im GPS angelegte Konsensfiktionen ausgeblendet und blieben verdeckt, solange bis es nach der Qualifizierungsphase an die konkrete Umsetzung ging. Doch auch dann hielt die Fixierung auf die im GPS eingebaute Konsensfiktion an, weil sie stabilisierende Funktion für die Sozialordnung hatte. Im Endeffekt ermöglichte diese Fixierung der Grundordnung des GPS umso mehr die Veränderung der faktischen Rahmenbedingungen. Die offizielle Fixierung auf die im GPS getroffenen Vereinbarungen überlebte die Wirklichkeit dieser Vereinbarungen. Die offizielle Fixierung auf 92 Methoden überlebte die Wirklichkeit ihrer schleichenden Gewichtung, Selektion und Modifikation. Der Begriff „kontrafaktische Stabilisierung“ des GPS bringt dies auf den Nenner.

Die Tatsache, dass es zu einer Situation kam, für die keine Lösungsmöglichkeiten vorgezeichnet war, löste zwei entgegen gesetzte Handlungsstrategien aus, die phasenweise übereinander gelagert waren: Abwarten im Konflikt und spontan erhöhte Beweglichkeit bzw. intensives Bemühen zur Klärung der Situation. Beide Strategien wurzelten in einer Ursache: Die Lage war für jeden der Beteiligten außerordentlich komplex und unüberschaubar. Anomie wurde also einerseits zur Ursache von Spontanität und Kreativität, was sich im operativen Bereich zeigte. Hier wurde zügig versucht, umzusetzen und die Flucht nach vorn ergriffen, die dann aber immer wieder jäh unterbrochen wurde. Man kann den später kritisierten „Aktionismus“ auch als intensives Bemühen verstehen, den Zustand der Regellosigkeit zu überwinden und zu Regelungen zurück zu finden. Die Unüberschaubarkeit wurde jedoch auch zum Auslöser für ein Abwarten im Konflikt. Dieses Abwarten konnte man sich zwar im Grunde dauerhaft im operativen Kern nicht leisten, hier musste irgendwann gehandelt werden, Konflikte mussten zumindest teilweise ausgeräumt werden. Doch hinter vorhaltender Hand hörte man von den Meistern immer wieder Aussagen wie diese:

„Warum soll ich hier unten alles mit einer Akribie verfolgen, wenn sowieso dauernd alles geändert und über den Haufen geworfen wird?“ (Meister)

Ganz anders sah die Lage auf den politischen Ebenen aus: Das Abwarten im Konflikt war hier weniger unmöglich, es war nicht mehr zu übersehen. Der Anschein von Konflikt wurde durch Nichtbeachtung, Tabuierung und Kleinreden versucht, zum Verschwinden zu bringen. Beim Blick auf die Akteure und deren Wahrnehmungen wird auch klar, warum diese Ausrichtung dem Konflikt gegenüber bestand: Diese Akteure waren weit genug entfernt vom täglichen Umsetzungsgeschehen und sie wollten Entscheidungsmöglichkeiten nicht vorschnell abschneiden - weder auf Unternehmensseite, noch auf Mitbestimmungsseite, noch auf Seiten der Arbeitspolitik. Der Pfad, festgelegt im formalen Konzept, konnte nicht ohne weiteres verlassen werden. In keinem der drei Lager wurden Möglichkeiten der Konfliktlenkung und -beilegung erkannt, mit denen man einig war. Der ungelöste und gewissermaßen kon-



servierte Konflikt hatte, so absurd dies klingt, auch stabilisierende Funktion. Bei allen Akteursgruppen existierten große Unsicherheiten, wie es in Zukunft mit der Arbeitspolitik weiter gehen sollte. Ein direktes Übereinkommen war nicht möglich, weil der Konflikt zu tief war. Erst gegen Ende des Projekts wurde ernsthafter über Lösungen nachgedacht und schließlich verhandelt. Doch das Abwarten im Konflikt und das Verwedeln und Verschleiern antagonistischer Interessen hatte einen Preis: Die Ignoranz der schleichenden Krise belastete den Prozess, Konfliktscheu wurde zum Auslöser für die Zuspitzung der Konflikte. Die Tatsache mangelnder Beteiligung von Mitarbeitern als Folgewirkung des GPS-Prozesses wurde schließlich Gruppenarbeit zugerechnet. Auch diese Interpretation verschärfte im Endeffekt Anomie, weil die Konfliktursachen für mangelnde Beteiligung verzerrt wurden. Man suchte schließlich erst dann nach Beilegung, als die Situation schon eine andere war. Die reale Lage hatte sich in den Fabrikhallen längst an den arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen vorbei entwickelt.

#### **6.6.4. Mehr Bürokratie und Kontrolle – weniger Rationalität und Unternehmertum**

Im Verlauf dieser Arbeit ist dargestellt worden, dass ein wesentlicher und belastender Effekt im GPS-Prozess der Aufbau eines immensen Bürokratieapparats war. Bei der Bewältigung der Komplexität, die aus dem Konzept resultierte, wurde wiederum derart viel Eigenkomplexität produziert, dass die zentrale wie die dezentrale Projektorganisation mehr mit sich selbst zu tun hatten als mit den konkreten Umsetzungsaufgaben. Wesentlich ist dabei die Rolle des Audits und der Datenbank. Das Audit war das einzige Instrument, mit dem ein Überblick über den Umsetzungsstand machbar erschien. Während zu Beginn des Projekts durch alle Gruppen hindurch ein erstaunlicher Glaube herrschte, dass mit Standardisierung und dem Audit objektive Messbarkeit und Vergleichbarkeit, letztlich umfassende Kontrolle möglich sein würde, veränderte sich die Lage mit der Durchführung des ersten Audits und danach. Es wurde zum einen offensichtlich, dass die Auditoren selbst keine Sicherheit hatten, was zunächst den normativen Druck relativierte.

„Wir haben ja die Pilot-Audits gemacht zu GPS, und wo die GPS-Auditoren eigentlich bei uns geübt haben, was ist jetzt eigentlich ein Standard, und wie wird er bewertet, mit 4, 5 oder 6? Wann ist es 0 und, und, und? Wir haben doch ganz schön gestaunt, welche Unsicherheit überhaupt auch bei den Auditoren noch besteht in diesen Themen, deshalb haben wir gesagt, wenn die sich schon unsicher fühlen, dann ist es uns erlaubt, auch in gewissem Sinn nicht ganz so perfekt zu sein.“ (mittlere Führungskraft)

Gleichzeitig wurde mit Überraschung und auch Genugtuung registriert, dass die Projektleitung den Ressourcenaufwand, der für das Audit nötig war, erheblich unterschätzte, ihre eigenen Kontrollmöglichkeiten dagegen beträchtlich überschätzt hatte.

Die Unsicherheit der Auditoren und der offenbare Kontrollverlust der zentralen Projektleitung brachte zwar einerseits Erleichterung, andererseits war es eine Zumutung für die Führungskräfte, wenn Lösungen von den Auditoren „ohne plausible Erklärung“ abgeschmettert wurden, wenn es „nur um den Buchstaben des Gesetzes ging.“

Die Auditoren hatten zwar nicht mehr oder „besseres“ Wissen, aber eben die Macht, Beurteilungen ab zu geben. Diese wurden zwar als objektiv kommuniziert, es war jedoch schnell klar, dass viele Faktoren in die Ergebnisse hineinspielen, die von den Beurteilten nicht beeinflussbar waren:

„Sogar im Mitarbeiterkreis des Projektleiters kann man nicht mehr umhin zuzugeben, dass trotz Schulung der Auditoren ein großer Teil Subjektivität in diesem ganzen Auditverfahren drin bleibt. Es ist Auslegungssache. Die Audit-Bögen suggerieren eine große Objektivität oder Scheingültigkeit, Scheinobjektivität. Aber, so wird geäußert, die Auditoren kommen mit ihren jeweiligen Rucksäcken von Erfahrungen, mit ihren jeweiligen Kenntnissen und das, was sie kennen, das nehmen sie wahr. Und das, was sie nicht kennen, können sie auch nicht wahrnehmen. Hinzu kommt als Einflussvariable die Auditorenkonstellation: Wenn die Ko-Auditoren entsprechend fit sind, wird das natürlich auch anspruchsvoller, genauso, wenn die Lead-Auditoren ein kritischeres Auge haben. Von Gerechtigkeit und Fairness ist man demzufolge weit entfernt.“ (Feldtagebuch März 2002)

Ob Lernprozesse und Diskurs zugelassen wurden und entwickelte Alternativen gut oder schlecht bewertet wurden – dies war abhängig von den subjektiven Einschätzungen der Auditoren und deren Hintergrund, dem Zeitdruck, unter dem die Auditoren standen und letztlich der Konstellation und dem Gesprächsverlauf der zusammen treffenden Akteure.

Nicht zuletzt anhand des Auditverfahrens kristallisierte sich heraus, dass sich das Unternehmen in einem tief greifenden Wandel befand, der den sozialen Status, die Machtposition, die Autonomie- und Gestaltungsspielräume von Führungskräften empfindlich berührte. Das Gefühl und die Stimmung „immer weniger Rechte und immer mehr Pflichten zu haben“ wurde von vielen mittleren Führungskräften in unterschiedlichen Varianten geäußert. Man fühlte sich „überwacht“, in seinen Entscheidungen und Gestaltungsmöglichkeiten gegängelt. Am Auditverfahren zeigte sich auch ein wesentlicher Zug der Unternehmenskultur, der sich durch den ganzen Prozess zog: Diskurs über die wirklichen Probleme und Hürden war nicht gewünscht und wurde entgegen der offiziellen Rhetorik von Wissensaustausch und Lernen nicht gefördert.

„Das mit der offenen Unternehmenskultur ist das, was ich am meisten bezweifle an unserer Arbeitsgrundlage hier.“ „Wer zweimal sagt: geht nicht, ist nicht, der riskiert, dass das negativ verbucht wird. Da wird nicht geschaut, ist das denn plausibel, was der sagt.“

Deshalb fanden sich Auflehnungen und demonstrative Ignoranz gegenüber den Auflagen zwar verbreitet. Doch bei allem Selbstbewusstsein, das daraus spricht, wurden solche Statements nicht öffentlich, als vielmehr nur im geschützten Raum geäußert.

„Wir haben hier auch kein Problem damit mit weniger guten Auditergebnissen, weil ich sage, das ist unsere Auffassung hier, wir wollen einen Schritt weiter kommen. Wie ein Außenstehender (Auditor) diesen Schritt beurteilt, das bleibt ihm vorbehalten, interessiert mich aber nicht wirklich. Dass mein Bereich einen Schritt macht ist mir viel wichtiger.“

Der Aufwand, der für das Audit betrieben werden musste, war immens. Dasselbe traf für die Datenbank zu, in der der jeweils neueste Stand von den Bereichen eingetragen werden musste. Auch da wurde oft „nachgeholfen, um das Soll zu erreichen, wie in

einer Planwirtschaft.“ Die Rationalität und der Überblick, die diese Maßnahmen erbrachten, schraubten sich im Prozess faktisch zunehmend herunter während Rationalität mit neuen Aktionen und Maßnahmen neu konstruiert und demonstriert wurde. Je mehr Methoden additiv hinzukommen sollten, desto mehr wurden von der Projektleitung Reduktionen, Selektion, Kombinationen von Methoden vorgenommen – mit dem Argument, dass dies den Bedürfnissen der Führungskräfte und dem Prozess entgegen komme. Letztlich wurden Ergebnisse dadurch immer weniger vergleichbar und aussagekräftig. Gegenüber diesen Irrationalitäten ist schließlich umso bemerkenswerter, dass die Ergebnisse so gehandhabt wurden, „als ob“ sie objektiv wären, der Druck durch das Audit blieb so erhalten. Es diente ungeachtet seiner nur begrenzten Rationalität und Aussagekraft letztlich dazu, die Werke untereinander zu vergleichen. Von der Scheinobjektivität und der Deutung und Interpretation der Zahlen, für die wiederum Insiderkenntnisse nötig waren, hingen nicht nur Karrieren und Jahresgehälter ab, sondern letztlich auch, welchen Stand die Werke im internen Wettbewerb einnahmen.

„Das Werk war vergleichsweise schlecht in der Statistik, wobei man auch sagt, die Statistiken im Werksvergleich müssten mit Hintergrundinfos gelesen werden. Wenn man diese Hintergrundinfos nicht hat, dann versteht man das auch nicht, also die unterschiedlichen Entwicklungsstände, was da jeweils dahinter liegt, und auch diese begrenzte Zuverlässigkeit des Verfahrens. Es ist ein ungeschriebenes Gesetz: Ab Werkleiterebene interessiert man sich nicht mehr dafür, ob die Zahlen tatsächlich zuverlässig sind, Hauptsache, die passen. Im Werk war die Vorgabe, sich von 51 auf 61% zu verbessern, also um 10 Prozent, tatsächlich hat man sich auf 65 % verbessert, 14 Prozent mehr als im Vorjahr. Da wurde auch ein wenig geschoben. Das ist zwar ein Fortschritt, aber das Werk liegt trotzdem unter dem Werksdurchschnitt. Die Zielvereinbarung ist erreicht, damit kriegt der Werkleiter sein Geld, weil er sie erfüllt hat, und der dezentrale Projektleiter steigt auf, kriegt auch einen warmen Händedruck. Das sind so die Dinge, die wichtig sind – kommt als Rückmeldung quer über die Akteursgruppen. Das Audit hat eben auch die Funktion, Karrieren zu befördern und Druck auf die Werke zu machen. Interessant dabei: es gibt einige mittlere Führungskräfte, die aufsteigen werden – übrigens auch solche, die die Bürokratie und das GPS als Karrierevehikel kritisiert haben, die aber sehr erfolgreich waren. Letztlich ist es so: wer Erfolg hat, jung ist, und geschickt argumentiert, der darf auch kritisieren – allerdings nicht die Kernidee Standardisierung. Kritik wird dann sogar karriereförderlich, wenn sie zur rechten Zeit in der richtigen Form geäußert wird. Die richtige Zeit – das ist hier ein wichtiges Thema. Dinge müssen reifen, während dessen können Fäden im Hintergrund gezogen werden.“ (Feldtagebuch 20.Dezember 2001).

Insgesamt lässt sich sagen: Die Gestaltung der Kontrollstrukturen im Prozess folgte nicht langfristig angelegten und geplanten Strategien (des Top-Managements bzw. der Projektleiter) und Gegenstrategien (der mittleren und unteren Führungskräfte) entlang klarer Gestaltungskriterien, sondern es handelte sich vielmehr um einen Prozess andauernder Auseinandersetzung um die legitimen Kontrollformen. Während zu Beginn noch ganz klar einheitliche Lösungen, präzise Handlungsvorgaben und konkrete umfassende Regelwerke die Leitvorstellung waren, demnach umfassende formale Dokumentation angestrebt und forciert wurden, änderte sich dies im Prozess in Richtung „Toolbox“. Doch auch hier wurde im Kern um dasselbe gefeilscht: dezen-

trale Eigenverantwortung versus Vorgabe und Kontrolle. Zunehmend wurde die formalistische Herangehensweise durch die Führungskräfte selbst unterlaufen und mit eher stillen Widerständen boykottiert, genau dann umso vehementer, als deutlich wurde, dass umfassende Regelwerke von den „Kontrolleuren“ selbst nicht durchblickt wurden. Nach Abschluss des Projekts wurde von den Centerleitern darauf hingewirkt, von Auditierungen abzusehen. Jetzt erst wurde es legitimer, nach dem Sinn zu fragen. Trotz ausuferndem Bürokratieapparat konnte Unsicherheit nicht kontrolliert werden, im Gegenteil: die Irrationalitäten und die Mikropolitik zur Bewältigung der Komplexität nahmen zu, indem formalisierte Regeln gebrochen bzw. aufgeweicht wurden. Das wertvollste Wissen, nämlich implizites, blieb dabei im Verborgenen.

#### ***6.6.5. GPS als Erfolgsmodell im „organizational field“: Effizienz wegen GPS oder trotz GPS? Erfolgskonstruktionen und keeping hope***

Von den beschriebenen Irrationalitäten ist es nun nicht mehr weit zur Promotion des GPS als Erfolgsmodell im organisationalen Feld. In offiziellen Pressartikeln wird nach Abschluss des Projekts über Erfolge berichtet. Als Erfolgsbaustein für die deutlich reduzierte Bearbeitungszeit der Autos wird die Standardisierung der Arbeitsabläufe wie auch der Fertigung genannt. Auch die frühzeitige Verzahnung von Entwicklungs- und Fertigungskompetenz wird als Teil der „Erfolgsstory“ genannt, die zum „steilsten Serienanlauf eines Fahrzeugmodells führte.“ „Was das GPS bringt“, wird mit Zahlen gezeigt: 20% weniger Bearbeitungszeit. Weiterer Referenzpunkt für die Standardisierung ist ein neues Motorenwerk des Unternehmens, für das man von der komplett digitalen Planung bis zur Einrichtung der Maschinen nur neun Monate brauchte. Durch Standardisierung ließen sich hier 17 bis 29% der Investitionen in den Bau und die technische Ausstattung einsparen. Standardisierung wird in allen Berichten als Erfolgsgeheimnis für mehr Effizienz herausgestellt. Durch GPS wird schneller und billiger produziert – das ist die Kernbotschaft.

Ein wesentlicher Aspekt, der bereits beschrieben wurde, bleibt bei diesen Erfolgsgeschichten ausgeblendet: Diese Wirklichkeit hat mit der ursprünglichen Vereinbarungslage des GPS-Konzepts nicht mehr viel zu tun, dazwischen liegt eine erhebliche Diskrepanz. Die Gruppenarbeit und Arbeitsorganisation, wie sie im GPS formal im Rekurs auf die arbeitspolitischen Betriebsvereinbarungen fest geschrieben wurde, wird in diesen Arbeitssystemen nicht mehr praktiziert.

Kommen wir zurück zu unserem Brownfield und fassen zusammen: Was in unserem Brownfield offiziell als Umsetzung von Standardisierung galt, verlief paradoxerweise über die weitesten Strecken ohne Standards bzw. nur unter selektiver Bearbeitung von Standards. Trotzdem wurde Standardisierung als Leitlinie gestärkt, obwohl der Prozess extrem instabil verlief. Das GPS wurde eben nicht ganzheitlich eingeführt. Weder wurden alle Methoden eingeführt, noch konnten alle Mitarbeiter eingebunden und ursprüngliche Ansprüche an Partizipation überall eingelöst werden. Das erste Subsystem „Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit“ kam ins Hintertreffen bzw. in eine Rolle, die sukzessive die Legitimation von Gruppenarbeit unterhöhlte. Die Tatsache

mangelnder Partizipation als Folgewirkung des GPS-Einführungsprozesses wurde schließlich Gruppenarbeit zugerechnet, Motto: „die Leute wollen nicht.“

Warum wurde am GPS fest gehalten, obwohl die Probleme so eminent waren und die Klagen so nachhaltig verbreitet? Das Kennzeichen von Mythen bzw. Fiktionen ist, so haben wir fest gehalten, dass sie als Handlungsorientierung fungieren und funktionieren, auch wider besseres Wissen. Obwohl jeder weiß, dass man den Methoden Wirtschaftlichkeit zuschreibt, ohne es wirklich beweisen zu können, bleibt doch die Effizienzvermutung und -unterstellung bestehen. Man denkt und glaubt, „dass es was bringt.“ Auch wenn das GPS faktisch noch gar nicht „ganz“ eingeführt wurde und auch wenn in keiner Subeinheit komplett alle Methoden auditiert wurden, so ist dies zwar nicht zu ignorieren, doch ändert dies nichts an der Zuschreibung von Effizienz. Effizienz wurde zweifelsohne – mehr oder weniger - in den Einheiten gesteigert, obwohl das GPS „noch nicht rund lief.“ Effizienzsteigerung wurde deshalb auch in die Zukunft hinein verlagert, weil das GPS noch nicht rund lief und man noch mehr erwartete. Die Logik lautete: Wenn schon bei unzureichender Implementierung Effizienz gesteigert werden kann, wie sähe das erst aus, wenn das System perfekt läuft? Dass die Effizienzsteigerung mit dem GPS im Sinne der ursprünglichen Form, Ziele und Ansprüche gar nichts zu tun hat, sondern mit einzelnen Methoden, die man auch ohne GPS hätte machen können, dieses Argument taucht so zugespitzt nicht auf. Entscheidend ist, dass das GPS Legitimationsfunktion hat – für sämtliche Akteure. Es sind bei weitem nicht nur die Umwelten jenseits der Unternehmensgrenzen, die den isomorphen Druck schaffen, sondern die inneren Umwelten, denen sich Akteure und Einheiten eben durch den GPS-Prozess umso stärker gegenüber sehen, die sie durch *gegenseitige Beobachtung* und ihre Reaktionen wechselseitig generieren. Den inkonsistenten Erwartungsstrukturen um sie herum sind die Einheiten und Akteure ausgesetzt, auch wenn sie sie gleichzeitig und notwendigerweise zu unterlaufen versuchen.

Alle Akteure halten am GPS fest, jedoch, und das ist entscheidend, aus sehr unterschiedlichen Gründen. Alle haben etwas davon und alle erhoffen sich etwas davon. Am Anfang und am Ende – auch wenn sich dazwischen vieles verändert hat, sowohl im Inneren der Organisation, als auch in der organisationalen Umwelt. Der Betriebsrat beharrt auf den anfangs gemachten Deal, auch wenn er zunehmend erkennt, dass „Gruppenarbeit tot ist“, jene Form, die er mit dem GPS stabilisieren wollte. Er will das Commitment auch noch am Ende nutzen, um Lösungsszenarien für die Zukunft zu entwickeln – nicht zuletzt in den eigenen Reihen. Führungskräfte wollen verhindern, dass sie weiter an Macht und Autonomie verlieren, auch wenn oder weil das GPS immer noch von vielen als enorme Belastung empfunden wird. Sie stehen unter Druck, weil der „Haifisch Toyota“ unablässig in einschlägigen Medien gepriesen wird. Die Zuspitzung der äußeren Krise in der Branche, der zunehmende Wettbewerbsdruck und das „Vorpreschen Toyotas“ lässt einen eskalierenden Streit nicht zu, sondern kanalisiert die Meinungen darüber, was unverhinderbar erscheint. Der äußere und im Inneren entstandene Druck sorgt dafür, dass Konflikte, die durch das GPS entstanden, tendenziell an die „kollektive Masse“ nach unten verschoben werden.

Das alles und der mühsame GPS-Implementierungsprozess führen auch dazu, dass ihnen die Einbindung aller Mitarbeiter zunehmend als nicht mehr machbar erscheint, Standardisierung aber als notwendig und unvermeidbar. Das Ziel der mittleren Führungskräfte ist auch, zu verhindern, dass wieder etwas ganz Neues auf sie zukommt, das sie womöglich noch mehr beschneidet, daher nehmen sie Modifikationen des GPS und die KVP getriebene Invasion von Lean-Experten mit mehr oder weniger Zustimmung hin. Sie wollen Ruhe in die Prozesse bringen. Manche verfolgen mit dem GPS Aufstiegsinteressen, die sich auch für einige realisieren, andere heißblütige Promotoren werden dagegen enttäuscht – die interne Akteurskonstellation ist jedenfalls in Bewegung gekommen. Auch die GPS-Projektleiter und die Spezialisten in den zentralen und dezentralen Bereichen erhoffen sich durch den „Erfolg“ des GPS Sprünge auf der Karriereleiter und wenn schon das sich nicht realisieren sollte, dann doch ein gutes Fortkommen in den immer unsichereren Zeiten. Diese Gemengelage von Interessen, Wahrnehmungen und wiederum inneren und äußeren Zwängen führen dazu, dass das GPS sich durchsetzt, dass es als erfolgreiches Konzept dieses Unternehmens bekannt wird und dass es letztlich von Zulieferern und Konkurrenten nachgeahmt wird. Je unsicherer und differenzierter die Gesamtlage im Unternehmen ist, desto mehr braucht es einen Schutzwall nach außen – das GPS-Konzept erfüllt dabei eine wichtige Funktion. Es repräsentiert Beständigkeit, Zusammenhalt und Erfolg im harten globalen Wettbewerb, auch wenn die einzelnen Elemente und Bausteine höchst selektiv und ungleich implementiert wurden, auch wenn die Homogenisierung von Strukturen bei weitem nicht so realisiert werden konnte, wie es promotet wurde und wird, auch wenn die Führungskräfte Polymorphie als Machtressource nutzen und vorantreiben konnten, um ihren Status und ihre Autonomie so gut wie möglich vor zu viel Beschneidungen und Bevormundungen zu sichern. Trotz und wegen dieser Polymorphie wurden im Unternehmen jedoch im und nach dem GPS-Projekt Schritte und Maßnahmen ergriffen, um die Homogenisierung bzw. Standardisierung der Strukturen weiter zu treiben, insbesondere durch Experteneinfluss und „Faktenschaffen.“ Dieser Prozess ist 2004 noch nicht am Ende, aber er schreitet voran. Durch Berater und interne Machtpromotoren wird die kausale Verbindung zwischen Effizienzsteigerung und GPS konstruiert. Die dahinter liegenden massiven Unsicherheiten und Konflikte im Sozialraum und für die Arbeitspolitik, insbesondere die Kontrollprobleme und -konflikte, die den Einführungsprozess und die Jahre danach durchzogen haben, werden dabei ausgeblendet bzw. als „normale“ Begleiterscheinung organisationaler Veränderungsprozesse bewertet und damit klein geredet und verzerrt. Das führt auch dazu, dass die GPS-Konzepte in andere Branchen diffundieren.

Isomorphe Drücke und Diffusion auf der Ebene des organisationalen Feldes und darüber hinaus sind also unbestreitbar. Sie stellen dort eine zentrale Größe dar. Doch auch auf der Ebene der Einzelorganisation, wie in unserem Unternehmen, kann der im Feld vorherrschende Druck zur tayloristischen Standardisierung von Produktionsprozessen nicht abgewehrt werden. Gerade weil diese Form von Standardisierung in unserem Brownfield, wie wir gesehen haben, nicht funktionierte und nicht durchge-

setzt werden konnte, weil der Anspruch an einheitliche Lösungen, umfassende Regelwerke und formale Dokumentation dort Komplexität und Unsicherheit steigerte und dadurch bedingt Unmengen an Ressourcen absorbierte, desintegrative Wirkungen entfaltete und Dauerkonflikte heraufbeschwörte – deshalb wird dort auch Standardisierung als immer notwendiger empfunden. Doch dies reibt sich zugleich und anhaltend mit der internen und gewachsenen Kultur, was insbesondere heißt: dem Selbstverständnis des mittleren Managements und der Centerleiter. Auch wenn sich der Druck zur Standardisierung nicht aufhalten lässt, so wollen Centerleiter und mittlere Führungskräfte nach dem GPS-Projekt das Rad wenigstens hinsichtlich der Kontrolle wieder zurück drehen. Auch wenn es nach dem Projekt angeblich darum geht, die Philosophie von GPS und den Gesamtsinn zu verstehen und via Emotionalisierung zu verinnerlichen, so geht es doch im Kern um den tief greifenden Konflikt zwischen dem, was die Standardisierung von Produktionsstrukturen mit sich bringt und dem, was man an gewachsenem kulturellen Leitplanken nicht preis geben will und kann. Isomorphiedruck, Polymorphie und Ansprüche an Spielräume bei den Ausgestaltungen koexistieren. Dies sorgt für permanenten Aushandlungs- und Abstimmungsbedarf. „Keeping hope“ (Brunsson 2006) meint soviel, dass bei diesem Sisyphusgeschäft kein Ende abzusehen ist und dabei der Glaube von Akteuren an die rationale Beherrschbarkeit und Geordnetheit der Welt und der Organisation aufrechterhalten wird und werden muss – obwohl und weil dieser Glaube durch konkrete Erfahrungen enttäuscht wurde und wird.

## 7. Schlussbetrachtung

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass einem globalen Automobilkonzern im Zuge der Einführung des GPS bei der Steuerung und Kontrolle von Standardisierung deutliche Grenzen gesetzt sind. Neue „Kontrollillusionen“ wurden mit ernüchternden Realitäten konfrontiert. So paradox es klingt, schafft das Standardisierungskonzept in Form des neuen unternehmensweit einheitlichen Produktionssystems vor allem Komplexität und dadurch neue Unsicherheiten, die die anvisierte Übersichtlichkeit, Transparenz und Komplexitätsreduktion ad absurdum führen.

Diese Erschütterung und Enttäuschung der Kontroll- und Vereinfachungsfantasien und das unbezähmbare Hervorbrechen ungeplanter Folgen des Konzepts führten nicht dazu – und das ist das eigentlich interessante, zentrale und entscheidende Ergebnis – dass Standardisierung als Kern des GPS-Konzepts an Legitimität verliert, vielmehr ist genau das Gegenteil der Fall: Die Leitlinie Standardisierung wurde im Projektverlauf von drei Jahren umso durchsetzungsmächtiger, je weniger sie in den dezentralen Strukturen tatsächlich funktionierte, je weniger sie auf der Aktivitätsebene tatsächlich griff und erfüllte, was ursprünglich angestrebt war, nämlich einheitliche Standards.

Als Antrieb und Irrtum des GPS und des institutionellen Wandels erwies sich der Glaube, dass sich der im formalen GPS-Konzept fixierte arbeitspolitische Konsens einer geordneten Vielfalt von Rationalisierungsmethoden, -prinzipien und -leitbildern auch tatsächlich faktisch friktionslos realisieren und durchhalten lässt – entsprechend des propagierten Ideals einer „win-win-Situation“. Je weniger dies über die Jahre faktisch realisierbar ist und paradoxe Handlungsfolgen angehäuft werden, desto mehr wird die Voraussage bzw. Befürchtung, dass die alten Rationalisierungsleitlinien (also die Politik und Leitlinie der 1990er Jahre) nicht mehr passen bzw. funktionieren, als Realität gedeutet, desto legitimer wird paradoxerweise das GPS-Konzept, obwohl es doch (auch) nicht funktioniert wie ursprünglich intendiert, desto unproblematischer wird wiederum die Abweichung von ihm, das Modifizieren und das pragmatische „Fakten schaffen“ an den Betriebsvereinbarungen vorbei. Kurz gesagt: Die Folgeprobleme des neuen Konzepts werden tendenziell den alten, ehemals innovativen Ansätzen der 1990-er Jahre zugeschrieben und führen zu deren sukzessiver Modifikation. Offiziell bleibt das GPS-Konzept unberührt, obwohl sich unter gleichem Namen und gleicher Formalstruktur im Laufe von Jahren etliche und gravierende Änderungen im Konzept selbst und in den Strukturen vollziehen.

Bei den Ansprüchen an Ganzheitlichkeit, den Versuchen, alle Anforderungen aufzunehmen, zu integrieren, abzuarbeiten und dabei fortlaufend planvoll auf Neues und Ungeplantes zu reagieren, machen die Akteure bei intensivsten Anstrengungen und mit zunehmendem Verlauf eine weit weniger dynamisch-flexible Figur als es entsprechend aktueller Ideale von permanenter Offenheit, Lern- und Anpassungsfähigkeit sein soll. Die Prozesse wachsen ihnen über den Kopf: Die Akteure laufen dem Prozess hinterher bzw. werden von ihm getrieben und müssen sich doch immer als Gestalter geben. Salopp gesagt: Da „rettete“ – vorerst – nur noch die Fähigkeit zur



Anpassung durch Ausblendung, Abkopplung und Täuschung, was wiederum Folgen hat. Mikropolitik wird in der wachsenden Unübersichtlichkeit so nötig wie gefährlich für den Wandel und für die Akteure. Die entstehende Komplexität wurde aus dem Empfinden der Akteure eher bewältigt, wenn sie mikropolitisch agierten (vgl. Neuberger 1995, S. 190, Al-Any 1993) und formalisierte Regeln brachen. Gleichzeitig wurde Komplexität dadurch nicht aus der Welt geschafft, sondern wiederum erhöht.

Je weniger die erwarteten Ergebnisse - Transparenz, Vereinfachung, Integration widersprüchlicher Leitlinien, flexible Entwicklung von einheitlichen Standards - realisierbar waren und je weniger mit den gegebenen Akteurskonstellationen und Mitteln diese erwarteten Ergebnisse noch erwartbar waren, desto mehr wurde gleichzeitig der Ruf nach mehr Steuerung und mehr Selbstorganisation laut. Das Konzept bzw. seine unintendierten Folgen schwächte implizit die Führungsorganisation, weil evident wurde, dass auf allen Führungsebenen Unsicherheit vorherrschte. Die dadurch ausgelöste Angreifbarkeit der Autorität der Führungskräfte musste kompensiert werden. Dazu wurden verschiedene Strategien generiert.

Aber warum funktionierte der Standardisierungsprozess nicht so wie gedacht? Die Organisation manövrierte sich durch das Konzept gewissermaßen in ein Dilemma: Re-Standardisierung in dezentralen Strukturen war nur über Partizipation und Selbstorganisation realisierbar, allerdings zeigte sich beim Implementierungsprozess, dass die durch Standardisierung produzierte Komplexität die Partizipations-, Kooperations- und Koordinationskapazitäten bei weitem überstieg und Handeln nur noch durch eine mehr oder weniger ausgeprägte Ignoranz der Führungskräfte gegenüber wechselnden Anforderungen und Vorgaben gewährleistet war. Die Partizipation und Einbindung aller Mitarbeiter, wie sie das GPS-Konzept propagierte, musste gewissermaßen zurück gefahren oder, wo sowieso nicht gegebene Praxis, konnte erst gar nicht angestrebt werden, damit die Organisation nicht an der eigenen Partizipationspraxis kollabierte. Es musste am System vorbei gearbeitet werden, damit sich die Organisation nicht selbst lahm legte. Das Dilemma bestand vereinfachend gesagt darin: Partizipation, wie sie die „frühere“ Politik idealiter vorsah, funktionierte in den neu zu schaffenden Verhältnissen bzw. im Zuge ihrer Herstellung nicht mehr, Standardisierung, im Sinne einer tayloristischen Organisation mit einheitlichen Lösungen, konkreten umfassenden Regelwerken, rein expertenorientierter Planung und umfassender formaler Dokumentation, noch nicht. Weder die eine, noch die andere Richtung konnte faktisch durchgesetzt und realisiert werden. Die unerwarteten Folgen der anfänglich intendierten „gleichrangigen“ Koexistenz beider Leitlinien Standardisierung und Beteiligung haben sich gewissermaßen potenziert und hochgeschaukelt. Der Steigerung intentionaler Rationalität, d.h. der Absicht, alles übersichtlicher, klarer, geordneter, effizienter zu gestalten entsprach ein Wachstum von objektiver Irrationalität und von Kontrollverlust. Dies konnte nur durch ein Herabschrauben von Entscheidungsrationalität kompensiert werden.

Da Kontrolle in diesen Konstellationen mit den möglichen Mitteln nicht so herzustellen war, wie es sich die Akteure der Projektorganisation und letztlich der Unterneh-

mensleitung ursprünglich erwarteten, wurde und wird Kontrolle auf ihren Druck hin durch das Mittel Expertenorientierung zu re-installieren, Unsicherheit zu absorbieren versucht. Das hilft Führungskräften einerseits, andererseits werden sie damit auch beschnitten. Die eigene Unsicherheit und das Scheitern der eigenen Kontrollstrategie können die Promotoren eines „harten Standardisierungskurses“ nutzen, um die bereits im Ansatz erkennbar problematische Standardisierungsstrategie zu stabilisieren, zu legitimieren und gleichzeitig die Insignien der „alten“ Leitlinie, Diskurs, Partizipation, Selbstregulation, als umso krisenhafter, sprich: nicht mehr tauglich zu kommunizieren. Dieser Funke ist zwar schon längst selbst auf ihre einstigen Promotoren übergesprungen, aber jetzt erscheinen manche aus diesem Kreis als ihre ärgsten Bezweifler. Das bedeutet eigentlich: aus massiven Kontrollverlusten können bestimmte Akteure im Prozess Machtgewinne und wiederum Kontrolle über die weiteren Schritte ziehen. Kontrolle ist aber, wie sich zeigte, kein einseitiger und vor allem kein langfristig planbarer Prozess. Während am Anfang des Prozesses die Vorstellung dominierte, ein Kontrollregime sei einrichtbar, weicht dies einem Bild von Kontrollbeziehungen zwischen den Parteien, die im Prozess veränderlich sind und bei denen es kein fixes Ergebnis gab.

Das, was Re-Standardisierung via GPS überhaupt für die Organisation bedeutet, wie sie aussehen und ausgestaltet werden soll und kann, steht am Anfang der Konzeptimplementierung, auch wenn es den Anschein nimmt, nicht wirklich fest, sondern muss in langwierigen, komplexen, aufreibenden und weitgehend unübersichtlichen Prozessen erst herausgefunden und ausgehandelt werden. Mechanismen der Isomorphie wurden in unserem Brownfield zwar forciert via Expertenorientierung, insbesondere als deutlich wurde, dass man nicht mehr Herr wird auf die aus dem Ruder laufenden Prozesse und Polymorphie kaum zu bändigen war, doch insgesamt ließ sich Standardisierung entlang engmaschiger Regelsysteme aus den Kräften der Organisation heraus nur auf wenige Methoden bezogen bewirken. Die Qualifizierung von internen GPS-Spezialisten zielte nicht auf Adaptionskompetenz, deshalb blieb sie ihnen auch eher äußerlich. Diese Kompetenz musste erst mühsam aufgebaut werden. Externe Berater sind die Akteure, die letztlich bei Neuanläufen das sukzessive durchsetzen helfen, was intern nicht möglich ist. Neue Strukturen werden so einfach eingepflanzt, ohne dass sie auf das „ganzheitliche“ Konzept und seine Implementierung zurückgehen. So koexistieren diverse Ordnungen nebeneinander, sowohl in unserem Brownfield, als auch auf der Ebene der Gesamtorganisation. Letztlich kann man also nicht von einer „ganzheitlichen“ Umsetzung, im Sinne einer vollständigen und integrierten Umsetzung des Konzepts sprechen. Die Erfolge und Effizienzgewinne, die im Unternehmen und im Brownfield zu verbuchen sind, verdanken sich folglich rational nicht dem neuen „System“ im eigentlichen Sinn, sondern vielmehr der Kombination von bewährten, schon bekannten, verbesserten und neuen Methoden. Genaueres und implizites Wissen bleibt allerdings mehr denn je im Dunkeln. Jedenfalls kann erhöhte Wirtschaftlichkeit definitiv nicht objektiv dem GPS zugeschrieben werden, was aber dennoch geschieht. Insofern ist alles beim Alten, obwohl alles ganz anders ist: Zusammenhänge sind (noch) nicht verstanden, aber werden gemessen, Ergebnisse sind

angeblich objektiv, aber nur mit Insiderwissen zu dechiffrieren, Adaptionen sind heterogen, aber das vermeintlich „ganzheitliche“ Konzept und der Erfolg werden aufeinander bezogen, insbesondere nach außen. Aus letzt genanntem Grund kommt es zur weiteren Verbreitung der GPS im organizational field, während sich offizielle Vereinbarungslage und Wirklichkeit mehr und mehr voneinander entfernen, um, wenn die Zeit reif scheint, zu dem zu zwingen, was man eigentlich unter allen Umständen verhindern wollte: Reform.

## 8. Literatur

- Abo, T. (Hg.) (1994): Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States. Oxford.
- Adler, P.S. (1993a): The >Learning Bureaucracy<: New United Manufacturing, Inc. In: Research in Organizational Behaviour, 15, S. 111-194.
- Adler, P.S. (1993b): Time and Motion regained. In: Harvard Business Review. January-February, S. 97-108.
- Adler, P.S. (1995): >Democratic Taylorism<. The Toyota Production System at NUMMI. In: Babson, S. (Hg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit. S. 207-219.
- Al-Any, A. (1993): Machtspiele in Organisationen. Eine Ergänzung marktlicher und hierarchischer Regelsysteme. In: JfB, Nr. 1/1993, Jg. 43, S. 130-154.
- Al-Any, A. (1996): Mikropolitik und die Theorie des Lock In: Erklärungsansätze für das Produktivitätsparadoxon. In: Gutschelhofer, A.; Scheff, J. (Hg.): Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien. S. 495-522.
- Alston, J.P. (1986): The American Samurai. Blending American and Japanese Managerial Practices. New York.
- Altmann, N.; Endo, K.; Nomura, M.; Yoshida, M. (1998): Innovative Arbeitspolitik? Zur qualifizierten Produktionsarbeit in Japan. Frankfurt a.M./ New York.
- Altvater, E.; Mahnkopf, B. (2002): Globalisierung der Unsicherheit. Arbeit im Schatten, schmutziges Geld und informelle Politik. Münster.
- Aoki, T. (1988): Information, incentives and bargaining in the Japanese economy. New York/ Cambridge.
- Arbeitskreis Organisation (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: zfbf, 48, 6, S. 621-665.
- Attems, R. (1996): Es lebe der Widerspruch! In: Gutschelhofer, A.; Scheff, J. (Hg.): Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien. S. 523-548.
- Auer, M. (1994): Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung. Eine mikropolitische Analyse. Wiesbaden.
- Bachmann, G. (2002): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, S.; Strodtholz, P. (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg.
- Baecker, D. (1992): Fehldiagnose >Überkomplexität<. Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem. In: gdi impuls, Nr. 4/1992, S. 55-62.
- Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin.
- Baecker, D. (1997): Wieviel Organisation braucht die Organisation? Oder warum wir uns mit schlechtdefinierten Systemen wohler fühlen. In: Organisationsentwicklung, Nr.2/1997, S. 18-25.
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt a.M.
- Baecker, D. (2003a): Organisation und Management. Frankfurt a.M.
- Baecker, D. (2003b): Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin.
- Baecker, D. (2003c): Seid fruchtbar und macht viele Fehler. In: taz, 24/25.5.2003, IV-V.
- Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a.M./ New York.

- Bahn Müller, R. (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahn Müller, R.; Salm, R. (Hg.): *Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik*. Hamburg, S. 9-30.
- Baier, V.E.; March, J.G.; Soetren (1990): Implementierung und Ungewissheit. In: March, J.G. (Hg.) (1990a), op.cit.
- Bardmann, T. M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.
- Bardmann, T.M. (1997a): Diabolische Kommunikation und moderne Arbeitsorganisation. Arbeit jenseits der Eindeutigkeit. In: Ders.: *Unterscheide! Konstruktivistische Perspektiven in Theorie und Praxis*. Aachen. S. 247-263.
- Bardmann, T.M. (1997b): Die 'dunklen Mächte' im Unternehmen. Sinnabfall und Symbolschrott – Eine diabolische Analyse. In: Ders.: *Unterscheide! Konstruktivistische Perspektiven in Theorie und Praxis*. Aachen. S. 265-278.
- Bardmann, T.M. (1997c): Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten. In: *gdi-impuls*, Heft 2, 1997, S. 52-65.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. (1989): *Managing across Borders: The Transnational Solution*. London.
- Bauman, Zygmunt (2006): „Sie werden viel zu tun haben“. Interview mit Zygmunt Bauman von Susanne Lang und Jan Feddersen in der taz vom 29./30. April/ 1. Mai 2006. *Wochenendmagazin tazmag*, I-III.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.
- Beck, U. (1993): *Die Erfindung des Politischen*. Frankfurt a. M.
- Beck, U. (1994): Vom Veralten sozialwissenschaftlicher Begriffe. Grundzüge einer Theorie reflexiver Modernisierung. In: Görg, C. (1994) (Hg.): *Gesellschaft im Übergang: Perspektiven kritischer Soziologie*. Darmstadt.
- Beck, U. (1997): *Kinder der Freiheit*. Frankfurt a.M.
- Beck, U. (1999): *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft*. Frankfurt a.M.
- Beck, U. (2003): Was wird? In: *DIE ZEIT*, Nr. 33/2003, S. 43-44.
- Beck; U.; Beck-Gernsheim, E. (1990): *Das ganz normale Chaos der Liebe*. Frankfurt a.M.
- Becker-Rittersbach, J.C.E.; Becker-Rittersbach, A.A. (2006a): Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K.; Hellmann, K.-U. (Hg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden, S. 102-117.
- Becker-Rittersbach, J.C.E.; Becker-Rittersbach, A.A. (2006b): Organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K.; Hellmann, K.-U. (Hg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden, S. 118-138.
- Beckert, C. (2002): Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems. In: Maurer, A.; Schmid, M. (Hg.): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*. Frankfurt am M., S. 133-147.
- Beer, B. (Hg.) (2003): *Methoden und Techniken der Feldforschung*. Berlin.
- Bender, C.; Luig, M (1995): *Neue Produktionskonzepte und industrieller Wandel. Industriesoziologische Analysen innovativer Organisationsmodelle*. Opladen.
- Berger, U. (1988): Rationalität, Macht und Mythen. In: Küpper, W./ Ortmann, G. (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen. S. 115-130.
- Berger, U. (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Profitable Ethik- effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management*. München/ Mering. S. 11-38.

- Berger, U.; Bernhard-Mehlich, I. (1999): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hg.) (1999a), op.cit., S. 133-168.
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.
- Bergmann, J.R. (1987): Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin/ New York.
- Bergmann, J. (1991): Bemerkungen zum Begriff der "betrieblichen Sozialordnung". In: Hildebrandt, E. (1991) (Hg.), op. cit.
- Belzer, V. (1998) (Hg.): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München/ Mering.
- Bienzeisler, B. (2002): Wissen und Arbeit: Theoretische und empirische Anknüpfungspunkte eines Hauptseminars. In: Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung No. 5/2002: Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit. Duisburg.
- Blume, G.; Lamparter, D.H. (2002): So sehen Sieger aus. In: DIE ZEIT, 5. September 2002, Nr. 37.
- Blume, G./ Lamparter D.H. (2007): Angstgegner der Deutschen. In: DIE ZEIT, 6.Juni 2007, Nr. 24.
- Bögenhold, D. (2000): Einheit und Divergenz der institutionalisierten Soziologie im Vergleich: Die amerikanische Soziologie in Richtung aktiver Professionalisierung. In: Ders. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie. Stuttgart, S. 1-66.
- Bogumil, J.; Schmid, J. (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Opladen.
- Boltanski, L; Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Aus dem Französischen von M. Tillmann. Konstanz.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München/ Mering.
- Bosch, A.; Fehr, H.; Kraetsch, C.; Schmidt, G. (Hg.) (1999): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden.
- Bosetzky, H. (1972): Die instrumentelle Funktion der Beförderung. In: Verwaltungsarchiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik, 63 (1972) 4, S. 372-384.
- Bosetzky, H. (1976): Zur Erzeugung von Eigenkomplexität in Großorganisationen. In: Zeitschrift für Organisation, 45, 279-285.
- Bosetzky, H. (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, W.; Ortman, G. (Hg.) op.cit. S. 27-37.
- Bosetzky, H.; Heinrich, P. (2002): Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln.
- Boyer, R.; Charron, E. et al. (Hg.) (1998): Between imitation and innovation. The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry. Oxford.
- Boyer, R.; Freyssenet, M. (1995): The Emerge of New Industrial Models. Hypotheses and Analytical Procedure. Actes du GERPISA No. 15 (Paris), pp. 75-142.
- Boyer, R.; Freyssenet, M. (1999a): Profit Strategies, Forms of Internationalisation and New Spaces in the Automobile Industry. In: Eckardt, A. et al. (Hg.): a.a.O.
- Boyer, R.; Freyssenet, M.; Lung, Y. (1999b): GERPISA – Erfahrungen aus einem internationalen Automobil-Forschungsnetzwerk. In: Kilper, H.; Pries, L. (Hg.): a.a.O., S. 247-277.
- Boyer, R.; Freyssenet, M. (2003): Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie. Berlin.

- Braczyk, H.-J. (1987): Entscheidungsverläufe in zwei Konzernbetrieben. „Top-down“ – „Bottom-up“. In: Braczyk, H.-J.; Kerst, C.; Niebuhr, J.: Eine starke Behauptung ist besser als ein schwacher Beweis. Beschaffungsentscheidungen im Betrieb. Bremerhafen.
- Braczyk, H.-J. (1992): Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem. Berlin.
- Braczyk, H.-J.; Kerst, C.; Seltz, R., Hg. (1998): Kreativität als Chance für den Standort Deutschland. Berlin/ Heidelberg.
- Braczyk, H.-J.; Renz, C. (1998): Neue Organisationsformen – Herausforderungen für Betriebsräte. Workshop-Dokumentation.
- Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (Hg.) (1996a): Kurswechsel in der Industrie: Lean production in Baden-Württemberg. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (1996 b): Im ‚Lean-Express‘ zu einem neuen Produktionsmodell? ‚Lean production‘ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Dies. (1996a) op.cit., S. 269-329.
- Braun-Thürmann, H. (2005): Soziologie der Innovation. Wiesbaden.
- Breisig, T. (1993): Quo vadis – Partizipatives Management? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik- effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München/ Mering., S. 159-178.
- Brödner, P.(1986): Fabrik 2000.Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin.
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, Vol 19, No.1, S. 29-44.
- Brunsson, N. (1985): The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester et al.
- Brunsson, N. (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester et al.
- Brunsson, N. (1997): The Standardization of Organizational Forms as a Cropping-Up Process. Scandinavian Journal of Management, Vol.13, no 3, S. 307-320.
- Brunsson, N. (2003): Organized Hypocrisy. In: Czarniawska, B.; Sevón, G. (Eds.): The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia. Malmö/Oslo.
- Brunsson, N. (2006): Reform als Routine. In: Corsi, G.; Esposito, E. (Hg.): Reform und Innovation in der instabilen Gesellschaft. Stuttgart.
- Brunsson, N.; Olsen, J.P. (1993): The Reforming Organization. London/ New York.
- Bugomil, J.; Schmid, J. (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Opladen.
- Bullinger, H.-J.; Schlund, M. (1994): Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen. In: Antoni, C.H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim. S. 344-364.
- Bungard, W. (1995): Vorwort. In: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (1913), neu hrsg. und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert. Weinheim. S. VIII-XVIII.
- Burns, T.; Stalker, G.M. (1968): Mechanistische und mechanische Systeme des Managements. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln/ Berin. S. 147-154.
- Cantin, F. (1999): Betriebliche Kommunikation verstehen und gestalten: ein konstruktivistischer Ansatz und eine qualitative Analyse. Bern et al.
- Canzler, W.; Schmidt, G. (2003): Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte. Berlin.

- Champy, J. (1995): Zehn Jahre harte Arbeit. In: DZ Nr. 39 vom 22.09.1995, S. 30.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königsberg/ Ts.
- Dahrendorf, R. (2003): Auf der Suche nach einer neuen Ordnung. Vorlesungen zur Politik der Freiheit im 21. Jahrhundert. München.
- Detje, R.; Pickshaus, K.; Urban, J.-J. (Hg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg.
- Deutsch, M. (1949): A theory of co-operation and competition. Human Relations, 1949, 2, S. 129-152.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 40, S. 347-396.
- Deutschmann, C. (1993): Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik- effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München/ Mering., S. 57-82.
- Deutschmann, C. (1996a): Lean production: der kulturelle Kontext. In: Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (Hg.): op.cit. S. 141-153.
- Deutschmann, C. (1996b): Rationalisierung als Sisyphusarbeit. In: Hoß, D.; Schrick, G. (Hg.): Wie rational ist Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart, Berlin et al. S. 155-164.
- Deutschmann C. (1996c): Marx, Schumpeter und Mythen ökonomischer Rationalität. In: Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Jg. 24, 3/1996, S. 323-338.
- Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Jg. 47, S. 55-70.
- Deutschmann, C. (2001a): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus? In: Leviathan, 29 (1), S. 56-69.
- Deutschmann, C. (2001c): Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Frankfurt/ Main.
- Deutschmann, C. (2001d): Führungskräfte der Wirtschaft. Entzauberung einer Elite? In: Abel, J.; Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering, S. 69-82.
- Deutschmann, C. (2002a) (Hg.): Die gesellschaftliche Macht des Geldes. Wiesbaden.
- Deutschmann, C. (2002b): Einleitung. In: Ders. (Hg.) (2002a), op.cit.
- Deutschmann, C. (2002c): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim/München.
- Deutschmann, C. (2002d): Money makes the world go round: Die Rolle der Wirtschaft. In: Volkmann, U.; Schimank, U. (Hg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen II. Vergleichende Sekundäranalysen. Opladen 2002, S. 51-67.
- Deutschmann, C., Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450.
- Dick, P. (1993): Mikropolitik in Organisationen. In: ZfP Nr. 4/1993. S. 440-467.
- Dieckmann, A. (1995): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek.



- Dierkes, M.; Hähner, K.; Antal, B.A. (1997): Das Unternehmen und sein Umfeld. Wahrnehmungsprozesse und Unternehmenskultur am Beispiel eines Chemiekonzerns. Frankfurt a.M./ New York.
- Diewald, M.; Eberle, M. (2003): Unsichere Beschäftigung – unsichere Integration? Auswirkungen destandardisierter Beschäftigung auf die Einbindung in Familie und soziale Netzwerke. In: Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung (Hg.), Nr. 1/2003.
- DiMaggio, P.J. (1994): Culture and Economy. In: Smelser, N./ Swedberg, R. (Hg.): Handbook of Economic Sociology. Princeton, S. 27-57.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields: In: American Sociological Review. Vol. 48 (1983), 2, S. 147-160.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (2000): Das “stahlharte Gehäuse” neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.-P.; Sigmund, S. (Hg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Opladen. Deutsche Version des Artikels von 1983., S. 147-173.
- Djelic, M.-L.; Quack, S. (2003): Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game. Cheltenham, UK.
- Dohse, K.; Jürgens, U.; Malsch, T. (1984): Vom Fordismus zum „Toyotismus“? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie. In: Leviathan Nr. 4/1984, S. 448-477.
- Dörre, K. (1996a): Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 24, S. 15-28.
- Dörre, K. (1996b): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23/1996. S. 7-23.
- Dörre, K. (2005): Wiederkehr der Unsicherheit – Konsequenzen für die Arbeitspolitik. In: Detje, R. et al. (Hg.): op.cit., S. 73-103.
- Dörrenbächer, C. (1999): Unternehmensglobalisierung. Best Practice oder Pfadabhängigkeit? In: Eckardt, A. et al.(Hg.) op.cit., S.
- Drucker, P. (1986): Innovation and Entrepreneurship. New York.
- Durkheim, R. (1893/1977): De la division du travail social: Étude sur l'organisation des sociétés supérieures. Paris. Übersetzung: Über die Teilung der sozialen Arbeit. Dt. von Ludwig Schmidts. Frankfurt/M. 1977.
- Ebers, N. (1995): “Individualisierung”. Georg Simmel - Norbert Elias – Ulrich Beck. Würzburg.
- Eckardt, A.; Köhler, H.-D.; Pries, L. (Hg.) (1999a): Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin.
- Eckardt, A.; Köhler, H.-D.; Pries, L. (1999b): Die Internationalisierung von Wirtschaftsorganisationen *revisited*. Organisationssoziologische Aspekte von Unternehmens-Globalisierung. In: Dies. (Hg.) (1999a): a.a.O.
- Eckardt, A.; Köhler, H.-D.; Pries, L. (2000): Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Fallstudien zu Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren. DFG-Abschlußbericht zum Forschungsprojekt „Betriebliche Produktions-Konfigurationen und –Leitbilder in der globalisierten Standortkonkurrenz. Eine vergleichende Untersuchung der Pkw-Endmontage deutscher Automobilkonzerne in der Bundesrepublik, den USA, Mexiko und Brasilien. Erlangen.

- Edeling, T. (1999): Einführung: Der Neue Institutionalismus in Ökonomie und Soziologie. In: Edeling; Jann; Wagner (Hg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Opladen. S. 7-15.
- Edwards, P. (1999): Konflikt und Kooperation: Die Organisation der industriellen Beziehungen im Betrieb. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. München und Mering, S. 31-56.
- Elsik, W. (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. In: Zeitschrift für Personalforschung. Jg. 10, Nr. 4/1996, S. 331-357.
- Etzold, S. (2003): Vergessen? Vergiß es! In: DIE ZEIT, Nr. 40, 25.09.2003, S. 35-36.
- Faust, M. (1992): Computer, Rationalität und Mythen in der politischen Arena. Begründungen und Hintergründe von Entscheidungen über den EDV-Einsatz – am Beispiel der Bundesanstalt für Arbeit. Kusterdingen.
- Faust, M. (1997): Kommentar zum Beitrag von D. Sauer/ V. Döhl: Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90-er Jahren. In: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) et.al. op.cit., S. 77-90.
- Faust, M. (2002): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 30, S. 69-90.
- Faust, M.; Bahn Müller, R. (1996): Der Computer als rationalisierter Mythos. Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt, Heft 2/1996, S. 129-148.
- Faust, M.; Jauch, P.; Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, S. 100-118.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, C. (1999): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München/ Mering. 3. Auflage.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1998): Führungskräfte in den 90er Jahren: Vom „Organization Man“ zum „Internen Unternehmer“? Abschlussbericht an die DFG, Projekt Interessenorientierungen. Tübingen. Erschienen 2000 unter dem Titel: Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering.
- Felsch, A. (1999): Personalentwicklung und organisationales Lernen. Berlin.
- Festinger, L. (1954): A theory of social processes. Human Relations, 7, S. 117-140.
- Fox, A. (1974): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London.
- Frank, M. (1992): Stil in der Philosophie. Stuttgart.
- Friedberg, E. (2003): Mikropolitik und organisationales Lernen. In: Brentel, H./ Klemisch, H./ Rohn, H. (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden. S. 97-108.
- Funder, M. (1999): Paradoxien der Reorganisation. München/ Mering.
- Funke-Welti, J. (2000): Organisationskommunikation: Interpersonelle Kommunikation in Organisationen – eine vergleichende Untersuchung von informellen Kommunikationsstrukturen in fünf industriellen Forschungs- und Entwicklungsbereichen. Hamburg.
- Gaedeke, O.K. (2001): Industrielle Beziehungen in Veränderung. Neue Formen der Betriebsratsarbeit. München/ Mering.
- Geißler, H. (1996) (Hg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim.
- Gerst, D./ Kuhlmann, M. (1997): Industriesoziologen im Feld – aus dem Alltag empirischer Sozialforschung. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 25/ 1997, S. 33-40.

- Gerst, D. (1999): Gestaltungskonzepte für die manuelle Montage. Selbstorganisierte versus standardisierte Gruppenarbeit. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 162, S. 38-54.
- Gerst, D. (2002): Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 30, S. 91-108.
- Giddens, A. (2001): *Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert*. Frankfurt a.M.
- Giesefeld, T. (1999): *Die Transformation der Automobilindustrie. Kontinuitätsmanagement als Versuch einer partiellen Synthese von Tradition und Innovation*. Bamberg.
- Girtler, R. (2004): *10 Gebote der Feldforschung*. Wien.
- Glaser, H.; Schröder, E.F.; Werder, A.v. (1998) (Hg.): *Organisation im Wandel der Märkte*.
- Goffman, E. (1996): Über Feldarbeit. In: Knoblauch, H. (Hg.): *Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnographie einer geschwätzigen Gesellschaft*, Konstanz: UVK, S. 261-269.
- Gottschalk, B. (2002): „Auto 2002“ – zur Situation der Automobilindustrie. [www.vda.de](http://www.vda.de)
- Graham, Laurie: *On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker*. Ithaca/ London.
- Hahne, A. (1998): *Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick*. Opladen.
- Haiss, P.R. (2000): Monitoring Change: Die Messung von Veränderungsmaßnahmen und Prozessen. In: Gattermayer, W.; Al-Any, A. (Hg.): *Change Management und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden, S. 57-80.
- Haller, D. (2005): *dtv-Atlas Ethnologie*. München.
- Hambrick, D.; Finkelstein, S. et al. (2005): Isomorphism in Reverse: Explanations for Recent Increases in Intraindustry Heterogeneity and Managerial Discretion. In: Staw, B.M.; Kramer, R.M. (Hg.): *Research in organizational behaviour. An annual series of analytical essays and critical reviews*. Amsterdam, S. 307-350.
- Hartmann, M. (2002): *Der Mythos der Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt a.M.
- Hasse, R. (2003): *Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Organisation, Wettbewerb und sozialer Wandel aus institutionentheoretischer Sicht*. Wiesbaden.
- Hasse, R.; Krücken, G. (1999): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld.
- Hasse, R.; Krücken, G. (2005): *Der Stellenwert der Organisation in Theorien der Weltgesellschaft – eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven*. Unveröffentlichtes Papier. Auch erschienen in: Sonderheft „Weltgesellschaft“ der Zeitschrift für Soziologie.
- Helbich, B. (1994): *Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen. Qualifizierung und Okt./Nov. 2000.Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie*. Frankfurt a.M./ New York.
- Heuser, Uwe Jean (2002): Die Revolution hat begonnen. In: *DIE ZEIT* Nr. 43/2002 vom 17.10.2002.
- Heyse, V.; Erpenbeck, J (1997): *Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen*. Bielefeld.
- Hildebrandt, E. (1991) (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*. Berlin.
- Hildebrandt, E. (1991): Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung. In: Hildebrandt, E. (1991) (Hg.), op.cit.

- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S: 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, B. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt a.M./ New York.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. Hg. (1998): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin.
- Hirschmann, A.O. (1970): Exit, voice and loyalty. Cambridge, Mass.
- Hochschild, A.R.: Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen.
- Hondrich, K.O. (1998): Zukunftsvorstellungen. In: Universitas, 53, S. 405-417.
- Howaldt, J. (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele. Frankfurt a.M./ New York. 1996.
- Howaldt, J.; Kopp, R. Hg. (1998) (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Winther, M.; Hg. (1998): Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: KVP als Motor lernender Organisation. Köln.
- Howaldt, J.; Minssen, H. (1993): Lean, Leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund.
- Hungenberg, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation: strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen. Wiesbaden.
- Huxhold, R.; Jochims, T.; et al. (2001): AG 3: Organisationssoziologischer Neo-Institutionalismus. <http://www.homes.uni-bielefeld.de>
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.) (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Köln.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), Internationales Institut für Sozialökonomie (INFES), Institut für Sozialforschung (ISF), Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hg.) (1997): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '96. Berlin.
- Jakall, R. (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York.
- Jansen, S.A. (1999): Vortrag zu Mergers and Acquisitions aus der Sicht des Instituts for Mergers and Acquisitions an der Universität Witten/Herdecke, gehalten am 23.09.1999 im Rahmen eines Beraterkongresses im hier untersuchten Konzern.
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft Nr. 5. Opladen. S. 59-91.
- Jürgens, U. (1993): Mythos und Realität von Lean Production in Japan. In: WZB, Nr.1/1993, S. 18-23.
- Jürgens, U. (2003a): Industriegovernance und Produktionskonzepte. In: Canzler, W.; Schmidt, G. (Hg.): op.cit. S. 15-42.
- Jürgens, U. (2003b): Aktueller Stand von Produktionssystemen – ein globaler Überblick. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 176, S. 25-36.
- Kanter, R.M.; Stein, B.A.; Jick, T.D. (1992): The challenge of organizational change. New York.
- Kern, H.; Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit. In: GMH, 11-12/1996, S. 715-724.

- Kern, H.; Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26/1998, S. 7-14.
- Kieser, A (1993b): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Ders. (1993a) (Hg.): a.a.O. Stuttgart.
- Kieser, A. (1995): Quo vadis Organisationstheorie – mit der Organisationspraxis, ihr voraus oder hinterher oder ganz woanders hin? In: ZFO, Jg. 64, S. 347-352.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, Heft 1, S. 21-39.
- Kieser, A. (1997): Moden und Mythen des Theoretisierens über Organisation. In: Scholz, C. (Hg.): Individualisierung als Paradigma. Stuttgart.
- Kieser, A. (1998a): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen 5. Jg., Heft 1, S. 45-75.
- Kieser, A. (1998b): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, H.; Schröder, E.F.; Werder, v.A. (Hg.), op.cit., S. 191-225.
- Kieser, A. (1999a) (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart.
- Kieser, A. (1999b): Managementlehre und Taylorismus. In: Ders. (Hg.), op.cit., S. 65-99.
- Kieser, A. (2002): Wissenschaft und Beratung. Heidelberg
- Kieser, A.; Hegele, C.; Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.
- Kilper, H.; Pries, L. (Hg.) (1999): Die Globalisierung der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen für Wirtschaft und Politik. München und Mering.
- Knoblauch, H. (1996): Arbeit als Interaktion. In: Soziale Welt, 47 (1996), S. 344-362.
- Kocyba, H. (2000a): Der Preis der Anerkennung: Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: Holtgreve, U. et al. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 127-140.
- Kocyba, H. (2000b): Die falsche Aufhebung der Entfremdung. Über die normative Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus. In: Hirsch, M. (Hg.): Psychoanalyse und Arbeit. Göttingen. S. 13-26.
- König, R. (2006/1969): Strukturwandel sozialer Anomien. In: Ich bin Weltbürger. Originaltonaufnahmen 1954-1980. 2 Audio CDs, Supposé. Köln, CD1, Nr. 14.
- Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, A. /Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (sfs) (1999) (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis. Dortmund.
- Konle, H (1993): Mikropolitik bei Reorganisationen. Mikrofilme.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, Jg.5, Heft 1, S. 76-100.
- Kratzer, N. (2002): Warum machen die Beschäftigten mit? Erklärungsansätze für die Ambivalenzen selbstorganisierter Arbeit. Unredigiertes Manuskript des Vortrags für die Tagung „Unselbstständig Selbständige oder Arbeitskraftunternehmer“, 23. bis 24.5.02, Köln.
- Kratzer, N. (2003): Entgrenzung und Verschränkung. Statement für den Workshop des KOPRA-Plattform „Entgrenzte Arbeit“ am 14. und 15. Februar 2003.
- Kröll, M.; Schnauber, H. (1997): Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung. Berlin.

- Kronauer, M. (2002): Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. Frankfurt a. M.
- Kuckartz, U. (2006): Quick and dirty? – Qualitative Methoden der drittmittelfinanzierten Evaluation in der Umweltforschung. In: Flick, U. (Hg.) (2006): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbek bei Hamburg. S. 267-283.
- Kühl, S. (1997a): Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. In: Organisationsentwicklung, Heft 4/1998, S. 4-18.
- Kühl, S. (1997b): Weswegen lassen sich die Mitarbeiter so schwer ins Boot holen? In: Blick durch die Wirtschaft vom 24.03.1997.
- Kühl, S. (1998a): Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxien – Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten. In: Howaldt, J.; Kopp, R., op.cit. S. 303-322.
- Kühl, S. (1998b): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt a.M.
- Kühl, S. (1999): Change Management in der Rationalitätsfalle. In: Organisationsentwicklung Heft 2/1999, S. 76-84.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M.
- Kühl, S. (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 30, Heft 3, S. 199-222.
- Kühl, S.; Strodtholz (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg.
- Küpper, W./ Ortmann, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 5/1986, S. 590-602.
- Küpper, W./ Ortmann, G. (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.
- Kuhlmann, Martin (1998): Arbeitspolitische Alternativen in der Automobilindustrie. In: Fricke, W. (Hg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Bonn. S. 243-261.
- Kuhlmann, M. (2006): Innovative Arbeitspolitik in der Automobilindustrie. In: Pries, L.; Bosowski, C. (2006): op.cit. S. 139-156.
- Lacher, M.; Springer, R. (2002): Leistungspolitik und Co-Management in der Old Economy. In: WSI-Mitteilungen, 55 Jg., Heft 1, S. 353-358.
- Lau, J. (2004): Abschied von der Panikmache. IN: DIE ZEIT 21/2004, S. 35-37.
- Lauschke, K./ Welskopp, T. (1994): Mikropolitik im Unternehmen: Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen.
- Lecher, W. (1993): Humanisierung der Arbeitswelt nach japanischem Muster? In: Berliner Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Japan-Forschung. Ostasiatisches Seminar, FU Berlin, Occasional Papers Nr. 51.
- Liebold, R.; Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, S.; Strodtholz (Hg.) op.cit., S. 33-71.
- Lüders, C. (2000): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, U. (Hg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. S. 384-401.
- Luhmann, N. (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1995): Soziologische Aufklärung 6. Opladen.

- Maccoby, M. (1989): Warum wir arbeiten. Motivation als Führungsaufgabe. Frankfurt a.M./ New York.
- Malsch, T.; Seltz, R. (1987): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Berlin.
- March, J.G. (1981): Footnotes to organizational change. In: ASQ, Vol. 26, S. 563-577.
- March, J.G. (1990a) (Hg.): Entscheidung und Organisation. Wiesbaden.
- March, J.G. (1990b): Beschränkte Rationalität, Ungewissheit und die Technik der Auswahl. In: Ders. (1990) op.cit., S. 297-328.
- March, J.G. (1991): Organizational Consultants and Organizational Research. In: Journal of Applied Communication Research (19), S. 20-31.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1990): Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit. In: March, J.G. (1990a) (Hg.) op.cit., S. 373-398.
- Marx, K.; Engels, F. (1974): Ausgewählte Schriften in zwei Bänden. Berlin.
- Martin, A. (1998): Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen. München/ Mering.
- Meißner, H.-R.; Jürgens, U. (2006): Arbeiten am Auto der Zukunft. In: Pries, L.; Bosowski, C. (2006): op.cit. S. 81-98.
- Merton, R.K. (1968): Sozialstruktur und Anomie. In: König, R.; Sack, F. (Hg.): Kriminalsoziologie. Frankfurt a.M., S. 283-313.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, No.2, 340-363.
- Mickler, O.; Engelhardt, N.; Lungwitz, R.; Walker B. (1996): Nach der Trabi- Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der Ostdeutschen Autoindustrie. Berlin.
- Millonig, K. (2002): Wettbewerbsvorteile durch das Management des institutionellen Kontextes: Eine integrative Betrachtung von Institutionalismus und strategischem Management. Berlin.
- Minssen, H. (1990): Kontrolle und Konsens. Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 3/1990. S. 365-382.
- Minssen, H. (1991): Rationalisierung in der betrieblichen Arena: Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen. Berlin.
- Minssen, H. (1992): Rationalität der Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart.
- Minssen, H. (1993b): *Lean production* – Herausforderung für die Industriesoziologie. In: ARBEIT, Jg.2, Heft 1, S. 36-52.
- Minssen, H. (1994): Der soziale Prozess betrieblichen Wandels. In: Lauschke, K./ Welskopp, T. (Hg.). op.cit., S. 16-47.
- Minssen, H. (1995a): Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. In: Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Uni Bochum Nr. 95-06.
- Minssen, H. (1995b): Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. Gruppensoziologische Befunde für einen arbeitssoziologischen Gegenstand. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 47 Jg., 1995, Heft 2, S. 339-353.
- Minssen, H. (1997): Gruppenarbeit in der Fertigung – Probleme eines zukunftsorientierten Konzepts. In: Kröll, M.; Schnauber, H. (1997), a.a.O., S. 195-235.
- Minssen, H. (1999a): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München/ Mering.

- Minssen, H. (1999b): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (1999) (Hg.): *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. München. S. 129-156.
- Minssen, H. (2000) (Hg.): *Entgrenzungen – Begrenzungen*. In: Ders.: *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin. S. 7-15.
- Minssen H. (2001a): Zumutung oder Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 30, Heft 3, S. 185-198.
- Minssen, H. (2001b): Kooperation und Konflikt – der Fall Gruppenarbeit. In: Abel, J.; Sperling, J. (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München/Mering, S. 83-99.
- Minssen, H.; Riese, C. (2005a): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: *Industrielle Beziehungen*, 12. Jg., Heft 4, S. 367-392.
- Minssen, H.; Riese, C. (2005b): *Organisation von Betriebsräten – Was macht den Co-Manager zum Co-Manager?*, Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Bochum.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis Research*. Englewood Cliffs/New Jersey.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internationalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): *op.cit.*, Berlin.
- Müller, W.; Scherer, S. (Hg.) (2003): *Mehr Risiken – Mehr Ungleichheit? Abbau von Wohlfahrtsstaat, Flexibilisierung von Arbeit und die Folgen*. Frankfurt/ New York.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung*. Frankfurt.M./ New York.
- Müller-Jentsch, W. (2003): *Organisationssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt a.M.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1996): Politikvergessenheit und Politikversessenheit. Zur Allgegenwart und Unvermeidbarkeit von Mikropolitik in Organisationen. In: *Organisationsentwicklung*, Jg. 15, Heft 3, S. 66-71.
- Neuberger, O. (1997): Vertrauen in Misstrauen. Ein Plädoyer für Mikropolitik. In: Klimecki, R.; Remer, A. (Hg.): *Personal als Strategie*. Neuwied, S. 215-243.
- Neuberger, O. (1998): Strategische Kooperation (Mikropolitik). In: Spieß, E. (Hg.): *Formen der Kooperation*. Göttingen. S. 37-52.
- Neuhaus, R. (2006): *Ganzheitliche Produktionssysteme – Umsetzung und Weiterentwicklung*. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Köln. In: *Tagungsband des 52. Kongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Innovationen für Arbeit und Organisation“*, Fraunhofer IAO, Stuttgart, S. 449-452.
- Nomura, M.; Jürgens, U. (1995): *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolgs. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*. Berlin.
- Nullmeier, F.; Pritzlaff, T.; Wiesner, A. (2003): *Mikro-Policy-Analyse. Ethnographische Politikforschung am Beispiel Hochschulpolitik*. Frankfurt a.M.



- Oberbeck, H. (2003): Ein spezifischer Engpass für Unternehmensentwicklung: Top-Manager und Führungskräfte mit Kompetenzdefiziten. In: Lampe, K.; Oberbeck, H. (Hg.): *Innovation – Regional und Global*, Festschrift für Günther Geisler. Hildesheim.
- Oeltjenbruns, H. (2000): *Organisation der Produktion nach dem Vorbild Toyotas. Analyse, Vorteile und detaillierte Voraussetzungen sowie die Vorgehensweise zur erfolgreichen Einführung am Beispiel eines globalen Automobilkonzerns*. Aachen.
- Ofner, F. (2000): Macht in Arbeitsbeziehungen – Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. In: Minssen, H. (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin. S. 83-104.
- Ortmann, G. (1990): Mikropolitik und systemische Kontrolle. In: Bergstermann, J.; Brandherm-Böhmker, R. (Hg.): *Systemische Rationalisierung als sozialer Prozess*. Bonn. S. 99-119.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a. M.
- Ortmann, G. (2004): *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. Wiesbaden.
- Ortmann, G. Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen.
- Pardi, T. (2005): Where did it go wrong? Hybridization and crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989-2001. IN: *International Sociology*, Vol. 20 (1), 93-118.
- Pascale, R.T.; Athos, A.G. (1981): *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*. New York.
- Patzelt, W.J. (1987): *Grundlagen der Ethnomethodologie. Theorie, Empirie und politikwissenschaftlicher Nutzen einer Soziologie des Alltags*. München.
- Perrow, Ch. (1986): *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3rd edition. New York.
- Pongratz, H.J.; Voß, G.G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 11, Heft 1, S. 30-53.
- Pongratz, H. J.; Voß, G.G. (2000): Vom Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin, S. 225-247.
- Pries, L. (2000): Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52. Jg., Heft 4, S. 670-695.
- Pries, L. (2003): Emerging production systems in the transnationalisation of German carmakers: Adaption, application or innovation? In: *New Technology, Work and Employment*, Vol.18, No.2.
- Pries, L. (2005): Renaissance oder Agonie der deutschen und europäischen Automobilindustrie? In: Pries, L.; Hertweg, M. (Hg.): *Deutsche Automobilproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft?* Berlin. S. 15-37.
- Pries, L. (2006): Preiswettbewerb oder Innovationswettbewerb? Die Zukunft von Produktion und Arbeit in der europäischen Automobilindustrie. In: Pries, L.; Bosowski, C. (2006): *op. cit.* S. 9-28.
- Pries, L.; Bosowski, C. (2006) (Hg.): *Europäische Automobilindustrie am Scheideweg. Harte globale Herausforderungen und weiche lokale Erfolgsfaktoren*. München und Mering.

- Reiß, M.; Rosenstiel, L.; Lanz, A. (1997) (Hg.): Change Management. Programme, Projekte, Prozesse. Stuttgart.
- Rifkin, J (2000): Access. Das Verschwinden des Eigentums. Frankfurt a.M./ New York.
- Roth, S. (1995): Wiederentdeckung der eigenen Stärken? – Lean Production in der deutschen Autoindustrie. Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: Hoß, D.; Wirth, B. (Hg.): Wege zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart et al., S. 55-78.
- Roth, S. (2006): Zukunftsperspektiven für die europäische Automobilindustrie. In: Pries, L.; Bosowski, C. (2006): op.cit. S. 29-46.
- Sandner, K. (1990): Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen. Berlin.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90-er Jahren. In: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) et al. (Hg.): op.cit.
- Sauer, D. (2005): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. In: Detje, R. et al (Hg.): op.cit. S. 54-72.
- Schienstock, G.; Flecker, J.; Rainer, G. (1987): Kontrolle, Konsens, Ideologie. In: Malsch, T.; Seltz, R. (1987): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Berlin. S. 293-317.
- Schienstock, G.; Hofbauer, J.; Flecker, J. (1991): Interessenkonflikte und Konsensmechanismen in der neueren Organisationssoziologie. In: Hildebrandt, E. (1991) (Hg.), op.cit.
- Schimank, U. (2003): Organisationen: Akteurkonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, J.; Hinz, J. (Hg.): Organisationssoziologie. Sonderheft Nr. 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen, S. 29-54.
- Schirmer, F. (2000): Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Wiesbaden.
- Schirmer, F.; Smentek, M. (1994): Management contra „Neue Managementkonzepte“? In: Industrielle Beziehungen, Heft 1/1994. S. 63-90.
- Schnabel, U.; Sentker, A. (2003): Der alltägliche Betrug. In: DIE ZEIT, Nr. 21, S. 39.
- Schroer, M. (2001): Das gefährdete, das gefährliche und das Risiko-Individuum. Die Argumentationslinien in der Individualisierungstheorie. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 3/2001, S. 319-336.
- Schütz, A., Luckmann, T. ((1984): Strukturen der Lebenswelt , Bd. II. Frankfurt a.M.
- Schumann, M. (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 50, Heft 4/1997, S. 217-227.
- Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin. S. 19-30.
- Schumann, M. (1999): Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 27, unter: [www.gwdg.de/~dgsf/mitt27/schumann.html](http://www.gwdg.de/~dgsf/mitt27/schumann.html), S. 1-5.
- Schumann, M. (2000): Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 28, unter [www.gwdg.de/~dgsf/frames/publik/mitt28/Schumann.html](http://www.gwdg.de/~dgsf/frames/publik/mitt28/Schumann.html), S. 1-9.
- Schumann, M (2001): Ausgrenzung statt Solidarität? Auswirkungen von neuer Arbeitspolitik in der Industrie. In: Ders.; Herkommer, S. et al.: Arbeitspolitik, Klassentheorie, Geschlechterverhältnisse. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2/2001, S. 1-10.

- Schumann, M. (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, S. 11-25.
- Schumann, M. (2003): Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 105-115.
- Schumann, M. (2005): Arbeitspolitik im Umbruch – zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. In: Detje, R. (Hg.): op.cit. S. 41-53.
- Schumann, M.; Kuhlmann, M.; Sanders, F.; Sperling, H.J. (2003): VW-Projekt 5000x5000 – auf Erfolgsspur. Sozialwissenschaftliche Begleitforschung zieht Zwischenbilanz. SOFI-Papier vom 06.10.2003., [www.sofi-goettingen.de](http://www.sofi-goettingen.de).
- Schumann, M.; Kuhlmann, M.; Sanders, F.; Sperling, H.J. (2004): Auto 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung. SOFI-Mitteilungen Nr. 32, S. 23-46.
- Schumann, M.; Kuhlmann, M.; Sanders, F.; Sperling, H.J. (2005): Anti-tayloristisches Produktionsmodell – Auto 5000 bei Volkswagen. WSI-Mitteilungen, Heft 1/2005, S. 3-10.
- Schumann, M.; Kuhlmann, M.; Sanders, F.; Sperling, H.J. (2006): In diesem Werk lernt Deutschland. In: DIE ZEIT vom 14.6.2006, S. 29.
- Schumpeter, J. A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen/ Basel.
- Schwertfeger, B. (1998): Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt a.M. /New York.
- Scott, W.R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M./ New York.
- Scott, W.R. (2006): Reflexionen über ein halbes Jahrhundert Organisationssoziologie. In: Senge, K. et al. (Hg.): op.cit. S. 201-222.
- Scott-Morgan, P.(1995): Die heimlichen Spielregeln: Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt a.M./ New York.
- Seitz, D. (1993): „Per Order de Mufti läuft nichts“. Betriebliche Gestaltungsprozesse als Problem sozialer Steuerung. Berlin.
- Senge, K. (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K. et al. (Hg.): op. Cit. S. 48-61.
- Senge, K.; Hellmann, K.-U. (2006) (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Mit einem Beitrag von W. Richard Scott. Wiesbaden.
- Senghaas-Knobloch, E.; Nagler, B.; Dohms, A. (1996): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster.
- Sey, A. (1998): Exkurs: Zur empirischen Aufarbeitung von Gruppenarbeit in Japan – Ein Beitrag von Anne Sey. In: Altmann, N. et al. 1998, op.cit., S. 291-303.
- Sey, A. (2001): Gruppenarbeit in Japan: Stereotyp und Wirklichkeit. München/ Mering.
- Simon, H. A. (1976): Administrative Behaviour. New York. Erstauflage 1945.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Landsberg a.L.
- Simmel, G. (1900): Philosophie des Geldes. Leipzig.
- Simmel, G. (1905): Philosophie der Mode. Band 10. Hrsg. Von Ottheim Rammstedt. Frankfurt a.M.
- Simmel, G. (1908). Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Leipzig. 5. Auflage: 1968.
- Simmel, G. (1909): Psychologie der Koketterie. Unter: [www.socio.ch/sim/index\\_sim.htm](http://www.socio.ch/sim/index_sim.htm)
- Sloan, A.P: (1964?): Meine Jahre mit General Motors. München.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly 28, S. 339-358.

- Spatz, J.; Nunnenkamp, P. (2002): Globalisierung der Automobilindustrie. Wettbewerbsdruck, Arbeitsmarkteffekte und Anpassungsreaktionen. Berlin, Heidelberg et al.
- Spear, S. (2004): Management à la Toyota. In : Harvard Business manager, August 2004, S. 36, bezogen über: [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de), Produktnummer 200408036.
- Spear, S.; Bowen, H.K. (1999): Entschlüsselung der DNS des Toyota- Produktionssystems. In: Harvard Business Review, Sept./ Okt. 1999. S. 1-15.
- Springer, R. (1998a): Arbeiten wie die Japaner? Zur Zukunft des Automobilmontage-Standorts Deutschland. In: Fricke, W. (Hg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Bonn. S. 231-242.
- Springer, R. (1998b): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik: Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin. S. 31-58.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a. M./ New York.
- Springer, R. (2000): Wissenschaftliche Betriebsführung. Auslaufmodell oder unverzichtbare Voraussetzung wirksamer Rationalisierung? Manuskript. Stuttgart.
- Staehle, W. H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehle, W.H./ Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 1. Berlin/ New York. S. 313-345.
- Stapel, W. (2001): Mikropolitik als Gesellschaftstheorie? Zur Kritik einer aktuellen Variante des mikropolitischen Ansatzes. Berlin.
- Stehr, N. (2000): Die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften. Die Stagnation der Macht und die Chancen des Individuums. Weilerswist.
- Sterkel, G. (1997): Beteiligungseuphorie und Emazipationsbarrieren. Probleme mit betrieblicher Partizipation. Münster.
- Stölting, E. (1999): Informelle Machtbildung und Leitideen im institutionellen Wandel. In: Edeling; Jann; Wagner (Hg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Opladen.
- Tacke, V. (2003): Klassiker der Organisationsforschung (2): Nils Brunsson. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 3/03, S. 74-79.
- Theis, A. M. (1994a): Wie viel Kommunikation kann sich ein Unternehmen leisten, welche Kommunikation muss es sich leisten? Alternative Perspektiven der Unternehmenskommunikation. In: Bungarten, (Hg.): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen. Wege zu ihrer Erkennung und Lösung. Tostedt. S. 141-155.
- Theis, A. M. (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen.
- Tolbert, P.S.; Zucker, L.G. (1996): Die Institutionalization of Institutional Theory. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Hg.): Handbook of Organizational Studies. London., S. 175-190.
- Treibel, A. (1993): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Opladen
- Türk, K. (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der soziologischen Theorie der Organisation. Hagen.
- Türk, K. (1999): Organisation und moderne Gesellschaft. Einige theoretische Bausteine. In: Edeling; Jann; Wagner (Hg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Opladen. S. 43-78.
- Türk, K.; Lemke, T.; Bruch, M. (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden.

- Volpert, W. (1995): Einführung. In: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (1913), neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert. Weinheim. S. XIX-LVII.
- Voß, G.G. (1994): Das Ende der Teilung von „Arbeit und Leben“? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. In: Beckenbach, N.; Treeck, W.v. (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Göttingen. S. 269-294.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 50, Heft 1, S. 131-158.
- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (1999a) (Hg.) op.cit., S. 319-354.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1985): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/ Stuttgart/ Toronto.
- Weber, C. (1993) Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik- effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München/ Mering. S. 209-227.
- Weber, H.; Wege, M. (2006): Zwischen Standardisierung und Spezialisierung: Die Reorganisationsdynamik der Nutzfahrzeugindustrie im internationalen Vergleich. Quelle: <http://www.uni-kl.de/FB-SoWi/FG-Soziologie>, 24.11.2007.
- Weltz, F. (1982): Begleitforschung zwischen Aktionismus und Berührungsangst. In: Soziale Welt Heft 3/4, S. 292-302.
- Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 39, S. 97-103.
- Weltz, F. (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In: Hildebrandt, H. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Berlin. S. 85-97.
- Weltz, F. (1997): Anspruch und Wirklichkeit von arbeitspolitischen Ansätzen: das Beispiel Gruppenarbeit. In: ARBEIT, Jg. 6, Heft 4, S. 379-391.
- Weltz, F.; Bollinger, H.; Lullies, V. (1990): Die Konzeptionslücke – Systemische Rationalisierung zwischen Ideologie und Wirklichkeit. In: Bergstermann, J.; Brandherm-Böhmker, R. (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozess. Bonn. S. 23-40.
- Weltz, F.; Lullies, V. (1994): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U./ Natschold, F.: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen. S. 155-170.
- Wilkesmann, U. (2000): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik. Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung, 45. Jg., Heft 4/2000, S. 476-495.
- Wilkesmann, U. (2002): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 6/ 2002, S. 342-351.
- Wilkesmann, U. (2003a): Datenbanken und Wissensmanagement – ein Fallbeispiel. In: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, -Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 12. Jg., Heft 1/2003, S. 70-74.
- Wilkesmann, U. (2003b): Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens. In: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden. S. 133-148.

- Wimmer, R. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln, S. 255-308.
- Wimmer, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Soziale Systeme, Jg. 5, Heft 1, S. 159-180.
- Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden.
- Windeler, A.; Sydow, J. (2001): Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: Abel, J.; Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller Jentsch zum 65. Geburtstag. München, Mering, S.31-48.
- Windolf, P. (Hg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft 45/2005 der KZfSS.
- Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung. Wiesbaden.
- Wolfgang-Ritter-Stiftung (2002) (Hg.): Risiken im unternehmerischen Handeln durch Individualisierung und Globalisierung. 14. Bremer Universitäts-Gespräch. Bremen/ Oldenburg.
- Womack, J.; Jones, D.; Ross, D. (1991): The Machine that changed the world. New York.
- Zeyer, K. (1996): Implementierungsmanagement. Ein konzeptioneller Ansatz am Beispiel der Implementierung von Lean Management. München et al.
- Zucker, L.G. (1983): Organizations as Institutions. In: Bacharach, S.B. (Hg.): Research in the Sociology of Organizations. Greenwich, S. 1-42.
- Zündorf, L (1999): Dimensionen weltwirtschaftlicher Vergesellschaftung. In: Eckardt et al op.cit. S. 31-52.



# 9. Anhang

Stand: 26. Jun. 2000

Subsystem		Produktionsprinzip		
Methode				
Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit		Standardisierung	Qualität und robuste Prozesse / Produkte	Just In Time
1.1. Führung 1.1.1. Zielvereinbarungen 1.1.2. Mitarbeiter Feedback 1.1.3. Mitarbeiterbefragungen 1.1.4. Anerkennung der Mitarbeiter 1.1.5. Beurteilungssystem 1.1.6. Checklisten und Überprüfung 1.1.7. MFS-Bewertung durch Führungskräfte 1.1.8. Regelkommunikation 1.1.9. Teamentwicklungsaktivitäten 1.1.10. Führungskräfte-Assessment-System 1.1.11. Führungskräfteentwicklung und -betreuung 1.1.12. Programm zur Anwesenheitsverbesserung  1.2. Klare Aufgaben und Rollen 1.2.1. Stellenbeschreibungen 1.2.2. Prozessbeschreibung 1.2.3. <i>Einsturzwurde für neue Mitarbeiter</i>  1.3. Beteiligung und Entwicklung von Mitarbeitern 1.3.1. <i>Qualifizierung</i> 1.3.2. <i>Leistungsstandards</i> 1.3.3. <i>Vorschlagswesen</i> 1.3.4. Auswahlprozess für Mitarbeiter 1.3.5. <i>Lernreisen</i> 1.3.6. <i>KVP-Werkstatt</i>  1.4. Gruppenarbeitsstrukturen 1.4.1. Gruppenaufgabe 1.4.2. Gruppensprecher 1.4.3. <i>Gruppengespräche</i> 1.4.4. Integration von Mitarbeitern/-innen mit 1.4.5. <i>Einsatzbeschränkungen (ME)</i> 1.4.6. Verfahren zur Einschätzung der Gruppenarbeit 1.4.7. Gruppenalein 1.4.8. <i>Qualifizierungsmatrix</i>  1.5. Arbeitssicherheit und Umweltbewusstsein 1.5.1. Richtlinien zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz 1.5.2. Visualisierte Sicherheitshinweise 1.5.3. Ergonomische Bewertung von Arbeitsprozessen 1.5.4. Ausschuss- / Abfall-trennung 1.5.5. Umweltbewusstsein, Umweltschaden und Umweltschutz	2.1. Standardisierte Methoden und Prozesse 2.1.1. <i>Standardarbeitsblätter</i> 2.1.2. Standardisierte Arbeitsplatzdokumentation 2.1.3. <i>Standardisierte Materialbestand</i> 2.1.4. <i>Kennzahlentafeln</i> 2.1.5. <i>Vor-Ort-Messungen</i> 2.1.6. Standardisierte Schichtübergabe 2.1.7. Standardisierte Einrichtungen 2.1.8. Quality Gates (MDS)  2.2. Visuelles Management / 5 A 2.2.1. <i>5 A - Methode</i> 2.2.2. <i>Markierungen, Kennzeichnungen, Beschriftungen</i>  3.1. Schnelle Problemerkennung und Fehlerbeseitigung 3.1.1. <i>Qualitätsregelkreise in der Produktion</i> 3.1.2. Ursachenanalyse 3.1.3. Grenzmuster 3.1.4. Abschnittsprüfung / Abschnittsaudit 3.1.5. <i>Qualitätsalarm / Qualitätsstopp / Maschinestopp</i> 3.1.6. <i>Qualitäts- und Produktionsstands-Info</i> 3.1.7. Produktionsstest 1,2,3 3.1.8. Freigabe zur Serienfertigung  3.2. Stabile Prozesse/Produkte und präventives Qualitätsmanagement 3.2.1. <i>Ganzheitliche Anlagenbetreuung (GAB, TPM)</i> 3.2.2. Fehlervermeidung (Error-Proofing) 3.2.3. Fehlervermeidung (Mistake-Proofing) 3.2.4. SPC (Statistische Prozesskontrolle) 3.2.5. Systemaudit / Zertifizierung 3.2.6. Prozessaudit 3.2.7. Ein-Punkt-Schulungen 3.2.8. <i>Problemlösungsprozesse</i> 3.2.9. Prozess-FMEA 3.2.10. Qualitätsmanagement 3.2.11. Prozesssicherungsplan 3.2.12. Prüfmittelüberwachung / Messgerätefähigkeitsuntersuchung  4.1. Produktionsglättung 4.1.1. Produktionsprogrammplanung 4.1.2. <i>Perlenkette im Fahrzeugwerk</i>  4.2. Pull-Produktion 4.2.1. Materialflussplanung 4.2.2. Verbrauchsgesteuerter Routenverkehr 4.2.3. Verbrauchs- und Auflauffahrten 4.2.4. <i>Kanban-Verfahren</i>  4.3. Fließfertigung 4.3.1. <i>Kommissionierung / Selbstbildung</i> 4.3.2. <i>Schnelles Umrüsten</i> 4.3.3. <i>Kleine Ladungsträger</i> 4.3.4. <i>One Piece Flow</i> 4.3.5. <i>First In First Out (FIFO)</i> 4.3.6. <i>Ein-Lager-Strategie</i>  4.4. Taktfertigung 4.4.1. <i>Feste Taktzeit</i> 4.4.2. <i>Gruppen-Übersichtstafel</i>  5.1. Besetzung von Verschwendung 5.1.1. <i>PTCA</i> 5.1.2. <i>7 Arten der Verschwendung</i> 5.1.3. <i>5 Warum</i> 5.1.4. <i>Gratise Abfallanalyse</i> 5.1.5. <i>mKVP - Mitarbeitergetragener KVP</i> 5.1.6. <i>eKVP - expertengetragener KVP</i> 5.1.7. <i>KVP-Workshop</i> 5.1.8. <i>Änderungsmanagement</i> 5.1.9. <i>Praxisvergleich</i> 5.1.10. <i>Simultaneous Engineering (SE)</i>	4.1. Produktionsglättung 4.1.1. Produktionsprogrammplanung 4.1.2. <i>Perlenkette im Fahrzeugwerk</i>  4.2. Pull-Produktion 4.2.1. Materialflussplanung 4.2.2. Verbrauchsgesteuerter Routenverkehr 4.2.3. Verbrauchs- und Auflauffahrten 4.2.4. <i>Kanban-Verfahren</i>  4.3. Fließfertigung 4.3.1. <i>Kommissionierung / Selbstbildung</i> 4.3.2. <i>Schnelles Umrüsten</i> 4.3.3. <i>Kleine Ladungsträger</i> 4.3.4. <i>One Piece Flow</i> 4.3.5. <i>First In First Out (FIFO)</i> 4.3.6. <i>Ein-Lager-Strategie</i>  4.4. Taktfertigung 4.4.1. <i>Feste Taktzeit</i> 4.4.2. <i>Gruppen-Übersichtstafel</i>  5.1. Besetzung von Verschwendung 5.1.1. <i>PTCA</i> 5.1.2. <i>7 Arten der Verschwendung</i> 5.1.3. <i>5 Warum</i> 5.1.4. <i>Gratise Abfallanalyse</i> 5.1.5. <i>mKVP - Mitarbeitergetragener KVP</i> 5.1.6. <i>eKVP - expertengetragener KVP</i> 5.1.7. <i>KVP-Workshop</i> 5.1.8. <i>Änderungsmanagement</i> 5.1.9. <i>Praxisvergleich</i> 5.1.10. <i>Simultaneous Engineering (SE)</i>	5.1. Besetzung von Verschwendung 5.1.1. <i>PTCA</i> 5.1.2. <i>7 Arten der Verschwendung</i> 5.1.3. <i>5 Warum</i> 5.1.4. <i>Gratise Abfallanalyse</i> 5.1.5. <i>mKVP - Mitarbeitergetragener KVP</i> 5.1.6. <i>eKVP - expertengetragener KVP</i> 5.1.7. <i>KVP-Workshop</i> 5.1.8. <i>Änderungsmanagement</i> 5.1.9. <i>Praxisvergleich</i> 5.1.10. <i>Simultaneous Engineering (SE)</i>	

1	2	3	4	5
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5.1	5.2	5.3	5.4	5.5





# Zeitschriften / Journals

Download [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

## Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management  
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,  
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,  
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im  
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

## Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Marion Festing, Christian Grund,  
Michael Müller-Camen, Werner Nienhüser,  
Hans-Gerd Ridder, Christian Scholz,  
Thomas Spengler, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im  
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

## Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander  
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im  
Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

## Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: *Rainhart Lang*

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional  
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

## International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,  
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for  
Regional Cooperation*, Øyvind Pålshaugen,  
*Work Research Institute, Oslo*

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional  
€ 12.- are added. Single issue: € 24.80.

## management revue

The International Review of  
Management Studies

Editors-in-chief:

*Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske*

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional  
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

## Database Research Pool: [www.hampp-verlag.de](http://www.hampp-verlag.de)

Six journals – one search engine: Our new online-  
archive allows for searching in full-text databases  
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

**Free research:** Research is free. You have free access  
to all hits for your search. The hit list shows the relevant  
articles relevant to your search. In addition, the list  
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

**Browse or download articles via GENIOS:** If you want to  
have access to the full-text article, our online-partner  
GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a  
“GENIOS-Professional Customer” you may pay via credit  
card or invoice.